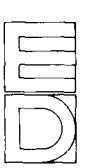
EL DINAMISMO MENTAL en las decisiones directivas

J. Adair

DEUSTO

El dinamismo mental en las decisiones directivas

John Adair



EDICIONES DEUSTO S·A·
Madrid/Barcelona/Bilbao

Única traducción autorizada al castellano de la obra *Management Decision Making,* publicada en lengua inglesa por la editorial Gower, de Aldershot, Inglaterra.
Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso previo del editor.

© De la obra: John Adair
© De la versión castellana: Ediciones Deusto, S.A.
Barraincúa, 14
48009 Bilbao

I.S.B.N.: 84-234-0698-9
Depósito legal: BI-174-88

Printed in Spain.

ÍNDICE

Prefacio 9

Capítulo 1. El contexto de la gestión empresarial 13

El atributo fundamental.—El directivo racional.—El plan de cinco puntos.—Factores que afectan a la toma de decisiones.—Cómo disponen de su tiempo los directivos.—¿Recurso esencial o molestia insoportable?—La persona es un todo, no un montón de piezas sueltas.—Los trabajadores han de participar en las decisiones.

Capítulo 2. Conozca su mente 33

La potencia del cerebro.—Las tres familias de facultades mentales.—El uso de la mente profunda.—El control de las emociones.—Obstáculos para el aprendizaje.—Conclusión.

Capítulo 3. El análisis: teoría y práctica 42

La identificación de los caracteres distintivos de una buena mente analítica.—La capacidad analítica en la gestión empresarial.—El arte de formularse preguntas.—Los métodos analíticos de los lógicos.—Piense «hacia atrás».—Organice los hechos.—La lógica de la situación.—El misil perdido.

Capítulo 4. El pensamiento holístico 62

La visión holística.—Algunos métodos holísticos.—El pensamiento holístico en la resolución de problemas.—Naturaleza y crecimiento.—La capacidad holística para los números.—¿Qué sendas vamos a seguir ahora?

Capítulo 5. El pensamiento conceptual 71

Los conceptos.—El pensamiento conceptual y la toma de decisiones.—El pensamiento reflexivo.—Conclusiones.

Capítulo 6. El pensamiento imaginativo 81

Pensar en imágenes.—El pensamiento y la imaginación.—El pensamiento imaginativo en acción.—Sí, pero ¿se puede desarrollar el pensamiento imaginativo?—La imaginación en perspectiva.

Capítulo 7. La valoración 93

La autonomía de la valoración.—Una política para pensadores.—Las consultas a los especialistas.—La valoración en perspectiva.

Capítulo 8. El sexto sentido: la intuición 103

Confíe en su intuición.—La emoción y la intuición.—El «olfato» para los negocios.—Conclusión.

Capítulo 9. La mente profunda 111

El uso del principio.—Algunas pautas.

Capítulo 10. Las opciones 117

Creación de una gama de opciones.—Suposiciones erróneas: algunos ejemplos tomados de la historia.—Algunas limitaciones que afectan a las alternativas empresariales.—Buscar más opciones.—Evaluación de las consecuencias.—La importancia de la probabilidad.—Resumen.

Capítulo 11. El arte del debate 133

Compruebe cuál es su estilo de pensar.—Argumentos incorrectos.—Conclusión.

Capítulo 12. La originalidad útil 148

¿Qué es la creatividad?—La necesidad es la madre de la invención.—Ampliar el campo de aplicación de la analogía.—La dimensión de la mente profunda.—Los bancos de ideas.—La innovación.—Lo que puede hacer un directivo.

Capítulo 13. Cómo perfeccionar las aptitudes mentales..... 163

¿Qué es una decisión eficaz?—El objetivo del consenso.—¿Qué es un pensador eficiente?—Haga un inventario de sus habilidades.—Aprender en el trabajo.—Manténgase en buena forma mental.—Cómo evitar la falta de estímulo.—Conclusión.

Soluciones de los problemas..... 177

PREFACIO

La toma de decisiones es una función esencial de la gestión empresarial. Junto con el liderazgo y la comunicación, encabeza la lista de aptitudes profesionales que usted, como directivo, debe esforzarse en perfeccionar. La finalidad de este libro es ayudarle a conseguir precisamente eso.

El momento específico de la decisión no se puede estudiar. A veces, ni uno mismo se da cuenta de que ha llegado. Por consiguiente, hemos de ocuparnos en primer lugar de la totalidad del proceso mediante el cual nuestra mente toma partido, es decir, de la actividad mental que conduce a las decisiones: en una palabra, del pensamiento.

La forma de pensar que empuja a la acción debe ser considerada por el directivo como una actividad perentoria por derecho propio. «Si yo tuviera que darles un consejo, sería este: toda persona que quiera alcanzar el éxito ha de pensar, y debe hacerlo, hasta el límite de sus fuerzas.» Así escribió Roy Thomson, uno de los empresarios más sobresalientes de nuestra época. «Créanme», añadía, «ésa es una tarea dura y, por lo que he observado, puedo decirles que hay pocas personas verdaderamente preparadas para hacer el trabajo arduo y pesado que representa».

Decidir implica hacer una elección entre varias —o muchas— posibilidades. Pensar es la labor preliminar donde se ponderan las ventajas y los inconvenientes de cada modo de obrar. Una persona con capacidad de decisión es aquella que sabe cuándo ha de dejar de pensar y empezar a actuar.

Una toma de decisiones de esta naturaleza no debería consumir todo el tiempo que el directivo tiene para pensar. Por una razón, se supone que ya conoce su objetivo: la meta que quiere alcanzar. Pero ese no es siempre el caso. En las empresas, hay una necesidad perenne de «pensar hasta el límite» en sus aspiraciones, proyectos y fines.

Otra esfera importante para el pensamiento, que no se asocia a las decisiones cotidianas, concierne a la generación de nuevas ideas. Inventar nuevos productos, servicios y tecnologías; modificar o mejorar los existentes; vislumbrar nuevas oportunidades y descubrir mercados vírgenes, requiere aptitudes adecuadas para pensar con originalidad. En este terreno, preocuparse demasiado de las decisiones puede ser, sin duda, contraproducente.

Sobre ese esquema, tenemos que situar ahora el tipo de pensamiento adecuado para los directivos, denominado comúnmente «de resolución de problemas». Un problema es, en sentido literal, todo aquello que se nos presenta y requiere atención, respuesta o solución. Es una palabra muy genérica, como lo demuestra la gran diversidad de significados con que la empleamos en la vida diaria: el problema alcohólico de Juan, el problema del desempleo, el problema de la motivación del personal, el problema de la inflación, etc.

En tales casos, los problemas son definiciones abstractas de situaciones que exigen una decisión. En consecuencia, la toma de decisiones y la resolución de problemas son dos actividades que tienden a combinarse una con otra; por cierto, muchos autores de obras de gestión empresarial parece que las consideran sinónimas. Yo creo que eso es un error.

En mi opinión, los directivos pueden verse frente a dos tipos generales de problemas. El primero comprende los que son como obstáculos en su camino. Se fija el objetivo y se elige el modo de actuar: sin embargo, durante su realización, se tropieza con un impedimento imprevisto, por ejemplo, una huelga en la factoría del proveedor o la enfermedad repentina de un colaborador imprescindible. ¿Qué se ha de hacer entonces? Este tipo de problemas se derivan de las decisiones. Quien no decide nada, nunca tendrá problema alguno. El proceso mental que se debe seguir para solucionarlos es idéntico al que se usa para tomar una decisión.

El segundo tipo de problemas guarda relación con los sistemas. Cuando algo falla en una instalación mecánica, por ejemplo, en una línea de montaje o en una máquina, la persona responsable de la resolución del problema ha de proceder como un médico al auscultar a su paciente; estudiará los síntomas y diagnosticará la causa o causas del trastorno. Sólo después de corregir éstas se recuperará la salud del organismo, o el buen funcionamiento del sistema. La resolución de problemas de esa clase depende básicamente del conocimiento profesional y de la experiencia adquirida en casos anteriores. Cuando un directivo asciende de puesto, lo normal es que termine viéndose obligado a delegar en especialistas algunas parcelas del campo de su actividad. Por ese motivo, la resolución de problemas ocasionados por defi-

ciencias de los sistemas no constituye un tema principal de este libro; no obstante, lo he analizado en otra de mis obras*.

Nosotros podemos solucionar muchos problemas —crucigramas, por ejemplo— sin emprender ninguna acción. Pero la decisión implica al menos una acción y un cambio: las cosas no volverán a ser iguales después, y es muy posible que sean radicalmente diferentes. En consecuencia, hay personas que saben resolver a la perfección los problemas de carácter académico y que, sin embargo, carecen de las cualidades requeridas para tomar decisiones adecuadas en situaciones donde existe incertidumbre y riesgo.

El contexto de la toma de decisiones, en cuanto se refiere al directivo, es el tema del primer capítulo. En él pretendo contrastar la teoría del directivo racional con las conclusiones sacadas de un estudio acerca de lo que realmente hacen los directivos con la intención expresa de que usted piense detenidamente cómo utiliza su tiempo. En este mismo capítulo subrayo también la trascendencia de la toma de decisiones.

Los capítulos siguientes se centran en las funciones básicas del pensamiento: analizar, razonar, sintetizar y conjuntar, conceptuar, imaginar y valorar. Cada una de ellas se describe y explica mediante ejemplos y casos prácticos para cuya redacción, siempre que ha sido posible, me he apoyado en la experiencia de personas sobresalientes en la técnica de toma de decisiones o en otras formas de pensamiento apropiadas a nuestros fines. Algunos de los ejemplos no pertenecen al mundo de los negocios, porque así podrá usted ensanchar su mente con la consideración de una amplia gama de modelos o analogías. Con objeto de estimular todavía más su capacidad de reflexión, he incluido también varios ejercicios y tareas que deberá efectuar durante la lectura del libro.

En el capítulo 9, se examina el papel que desempeña en la toma de decisiones lo que yo denomino la «mente profunda», un aspecto del pensamiento al que hasta ahora se ha prestado muy poca atención en los libros destinados a la enseñanza de la gestión empresarial. Usted podrá progresar hacia un uso más eficaz de la mente inconsciente si conoce su existencia y comprende cómo funciona. A continuación, en los últimos capítulos del libro, me centro en la toma de decisiones vista en el sentido de una elección entre opciones factibles; en la naturaleza de los razonamientos bien fundados en que se basan tales formas de actuación; y en cómo se generan nuevas ideas. El último capítulo es

---

* Capítulo 5 de *Training for Decisions* (1971), reproducido en *The Skills of Leadership* (Gower, 1984).

un resumen donde se atan todos los cabos y se proponen métodos útiles para conservar y aumentar el dinamismo mental básico.

Si pensar en la gestión empresarial no es una actividad que se suela practicar totalmente en solitario, tampoco lo es el escribir sobre ella. Soy consciente de la deuda que he contraído con muchos pensadores y escritores que me han precedido en este campo; demasiados para mencionarlos aquí, pero cuyos nombres irán apareciendo en el texto. Debo agradecer en particular la atención que han tenido conmigo las personas que han contribuido directamente a la aparición de esta obra mediante la lectura, los comentarios y la crítica constructiva del primer borrador. Bernard Babington Smith, hasta su jubilación catedrático de Psicología Experimental y miembro numerario del Pembroke College en la universidad de Oxford, fue para mí durante mucho tiempo una fuente de ideas e inspiración en la parcela de su especialidad aplicada a la gestión empresarial y, al leer mi original, realizó página por página una crítica del texto no sólo amable y discreta, sino también rigurosa hasta el fondo de cada asunto. Ron Pittendrigh, director del departamento de formación de cuadros de empresa en la firma Thorn-EMI, leyó asimismo el original y añadió comentarios interesantes. Roger Oldcorn, catedrático de Perfeccionamiento Empresarial, en el Instituto Regional de Estudios de Administración de Kingston, y autor de la excelente introducción a la gestión que aparece en la colección *Pan Breakthrough,* se ocupó de revisar el contenido y me hizo diversas sugerencias, muy valiosas, que he incorporado gustosamente al libro. Mis editores, en Gower y Pan —Malcolm Stern y Steven Mair—, me han ayudado a dar forma definitiva al libro para su publicación. Jennifer Perraton ha mecanografiado con su maestría acostumbrada los diversos borradores que la he entregado. Y, por fin, mi esposa Thea lo leyó de principio a fin con objeto de comprobar la corrección del sentido y del estilo. A todos estos amigos y colaboradores, les doy desde aquí las más efusivas gracias.

Las casas editoriales siguientes han tenido la atención de darnos el permiso necesario para reproducir fragmentos de obras de su propiedad:

—Punch Publications Ltd.: las viñetas de los capítulos 1,3,6,8,10 y 12.
—William Collins Sons & Co. Ltd.: el extracto de *Back from the Brink,* de Sir Michael Edwardes (en el capítulo 5).
—Weidenfeld and Nicolson Ltd.: el extracto de *Return to Go,* de Jim Slater (en el capítulo 13).
—Hamish Hamilton Ltd.: los extractos de *After I was Sixty,* de Lord Thomson (en los capítulos 4, 9, 11 y 12).

JOHN ADAIR

Capítulo 1

EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Pensar es un trabajo que no se hace en el vacío. Por lo tanto, este libro supone la existencia de un contexto: el directivo dentro del marco de su trabajo.

Las personas que ocupan puestos de dirección están sometidas a muchas presiones. Al interactuar con su entorno, lo hacen con unos determinados fines. Pero ese entorno se halla sujeto a cambios; y también cambian los objetivos empresariales y la mentalidad de los mismos directivos. Por consiguiente, para un directivo, pensar es como pilotar un pequeño barco en un mar agitado, sin disponer de mapas ni cartas de navegación. Eso es auténtica gestión empresarial.

En este capítulo, vamos a examinar los factores esenciales que inciden en la función de toma de decisiones y configuran frecuentemente esta faceta de las actividades de todo directivo. Es posible que usted se reconozca a sí mismo en el retrato robot que nos dará este examen. En el resto del libro, seguiremos trabajando en esa imagen hasta que llegue a convertirse en un cuadro descriptivo que merezca su total aprobación.

¿Qué es la gestión? Casi todos los autores prefieren comenzar con una definición. Sin embargo, resulta más fácil decir lo que no es. Desde luego, no es una ciencia. La gestión no se mantiene a la misma altura que, por ejemplo, la física o la química. No obstante, la búsqueda de una base comparable de conocimientos está muy lejos de haber resultado infructuosa. Hemos llegado a saber muchas cosas de los profesionales de la gestión.

El atributo fundamental

Todo el mundo está de acuerdo en que la resolución de problemas y la toma de decisiones son dos de las funciones esenciales del trabajo propio de un directivo. Por «todo el mundo», entendemos los investigadores que han analizado la teoría de la gestión y los profesionales que la ponen en práctica. Vamos a centrarnos en estos últimos.

En 1976, se envió un cuestionario a 200 líderes de la industria y del comercio. La muestra incluía a los más altos cargos (el presidente del consejo de administración, el gerente o el director general) de las 163 mayores empresas industriales de Gran Bretaña por su volumen de negocios. Dentro de la muestra total se incluyeron también los administradores de diversas empresas nacionalizadas y los dirigentes de los principales bancos comerciales, de otras instituciones financieras y de empresas constructoras. Respondió alrededor del 60 %, una cifra elevada para encuestas de estas características. En una de las preguntas se pedía a todos esos ejecutivos que clasificasen por orden de importancia los 25 atributos más valiosos en el nivel superior de la gestión empresarial. Apareció en primer lugar *la capacidad para tomar decisiones.*

Uno de los criterios más razonables a la hora de determinar la correlación de distintas remuneraciones, es atenerse al contenido de toma de decisiones inherente a cada ocupación. Un cirujano, un piloto de líneas áreas y un barrendero, son tres personas que toman decisiones. ¿Por qué pagamos mucho más a los dos primeros que al último? Porque sus decisiones pueden ser de vida o muerte para nosotros y porque los conocimientos requeridos para el cumplimiento de tales tareas sólo se adquieren tras muchos años de estudios y práctica. Cuando una clienta se quejó de lo caros que eran los honorarios que un pintor famoso se proponía cargarle por las seis horas de trabajo que dedicó a hacerle un retrato, él respondió: «No son seis horas, señora, sino treinta años de experiencia.»

El constructor responsable de las obras de reordenación urbana de un distrito céntrico de una gran ciudad, que van a durar tres años, ganará más dinero que un contratista que se ocupe simplemente de modernizar cocinas. Su retribución vendrá determinada en todo momento por la cantidad y la calidad de las decisiones que tome dentro de la esfera de su actividad.

Por consiguiente, las decisiones son fundamentales para la gestión. Una definición de gestión es la siguiente: «decidir lo que se ha de hacer y conseguir que se haga». En toda situación de gestión, una decisión o una serie de decisiones debe preceder a cualquier actuación. Sin embargo, en términos de éxito o de fracaso, el resultado dependerá tanto de la decisión en sí como de la eficacia con que usted la lleve a cabo.

Es ahí donde entran en juego el liderazgo, la influencia, la comunicación y la motivación. Por lo tanto, el primer requisito para lograr el éxito en una empresa es la buena calidad de las decisiones relativas a la gestión.

El directivo racional

Desde el punto de vista clásico de la gestión, la persona que toma decisiones sigue una secuencia lógica o progresiva. Su conducta es completamente racional. Tiene objetivos claros, sin oposición alguna entre ellos, y un conocimiento perfecto del problema. Ha reunido toda la información y ha considerado todas las alternativas y soluciones posibles.

En la teoría de la gestión, lo que distingue al directivo racional es que todas y cada una de sus decisiones las toma después de ponderar las *consecuencias* o resultados de las diversas opciones. Dentro de este contexto, cuando hablamos de la conveniencia de ser racional, normalmente es eso lo que queremos decir. Si el objetivo es puramente económico —maximizar el beneficio—, las consecuencias se pueden expresar numéricamente y sólo queda por hacer una sencilla elección. Si usted puede invertir con igual seguridad una gran suma de dinero en una cartera de valores mobiliarios que le da un dividendo del 10 % o en otra que le rinde el 12 %, la elección es obvia —al menos, según unos principios estrictamente lógicos—.

El directivo racional en acción

Suponga que es usted el propietario de una pequeña empresa de construcción. Un día, le dicen que el viejo camión que ha utilizado durante los últimos ocho años está a punto de caerse a pedazos. Como mucho, tiene un mes para decidir lo que ha de hacer. Se presenta a continuación una lista de las posibles acciones que podría emprender. ¿Cuáles no emprendería, y en qué orden de prioridad estudiaría las soluciones restantes?:

1. Acudir al concesionario más próximo y comprar un nuevo camión.
2. Tomarse un mes de vacaciones en el extranjero.
3. Olvidarse del camión y comprar una granja.
4. Averiguar el coste del alquiler de distintos tipos de camiones nuevos.

5. Determinar qué clase de camión necesita.
6. Preguntar al apoderado de su banco habitual qué crédito podrá concederle.
7. Calcular la suma de dinero que puede gastar.
8. Tantear las alternativas desde el punto de vista de las ventajas fiscales.
9. Conseguir información de todos los modelos adecuados de camión que existen actualmente incluyendo el precio, el consumo, etc.
10. Solicitar tres presupuestos detallados de la reparación del camión que ya posee.
11. Darse un baño de agua fría.
12. Vender la empresa.
13. Valorar cuidadosamente todas sus opciones.
14. Consultar a su equipo de colaboradores.
15. Enterarse de los costes de un carro, un caballo, y el pienso para el animal.

Las medidas desatinadas son las que se reseñan en la lista con los números 2, 3, 11 y 15. La información que se obtendría y las actuaciones que se seguirían en caso de tomar tales medidas pueden ser interesantes y agradables, pero no son vitales para la decisión. Por el contrario, las demás medidas son, indudablemente, importantes.

El directivo racional empezará por definir el problema; en este caso, si le conviene comprar un nuevo camión o reparar el antiguo. Reunirá después todos los datos apropiados (números 4, 6, 7, 8, 9) y habrá de preparar una relación de todas las alternativas razonables que tiene a su disposición (número 13). Una vez que haya valorado estas opciones, pasará a tomar la decisión y emprenderá una primera acción. Ésta puede ser vender la empresa, comprar un nuevo camión en el establecimiento del concesionario más próximo o incluso no hacer nada. Lo esencial es que la decisión se tome en el momento adecuado y que sea la mejor elección posible. ¿Qué diremos acerca de consultar a su equipo de colaboradores más directos? Eso depende de la personalidad del propietario; algunos acostumbran a consultar siempre, otros no consultan nunca.

El plan de cinco puntos

En muchas ocasiones, durante mis cursillos dedicados a la toma de decisiones, he pedido a los directivos asistentes que enumeren las etapas principales que cubren antes de llegar a tomar una decisión o

a resolver un problema. Hay un consenso general que se centra alrededor de un plan de cinco puntos, tal como se muestra en la tabla 1.1.

Quizás se haya introducido un elemento de irrealidad en ese plan de cinco puntos, pues los varios miles de directivos que contestaron a la pregunta tal vez me dijeron lo que *debía suceder* en lugar de decirme lo que *sucede* realmente. Pudiera ser también que ya hubieran acudido a otros cursillos o hubiesen leído libros sobre el tema, y en ambas fuentes se suele aconsejar este modelo.

No obstante, es significativo que haya consenso respecto a esta secuencia. Eso quiere decir que se puede apelar a ella cuando se actúa conjuntamente para buscar la solución de un problema o para tomar una decisión. Puede servir como marco de referencia para un trabajo en equipo. Por otra parte, refleja lo que muchos directivos tratan realmente de hacer en muchas situaciones.

La figura 1.1 muestra una versión ligeramente ampliada del plan de cinco puntos. «Sentir los efectos» ha de entenderse por tener la sensibilidad suficiente para captar las señales o síntomas de un problema existente, mucho antes de que se evidencie su naturaleza.

En caso de que haya asistido usted la semana pasada a una reunión

Tabla 1.1

Medidas	Puntos clave
Definir el objetivo	Especificar la finalidad u objetivo, después de reconocer que es preciso tomar una decisión.
Recoger información	Recoger y clasificar los datos; verificar los hechos y cotejar las opiniones; identificar las causas posibles; determinar las limitaciones de tiempo y otros parámetros.
Buscar opciones	Poner en una lista todas las actuaciones posibles; crear ideas.
Valorar y decidir	Hacer una relación comparativa de las ventajas e inconvenientes de cada alternativa; considerar las consecuencias que se derivarán de ellas; ponderarlas teniendo en cuenta todos los parámetros y los distintos criterios expuestos; realizar ensayos a fin de comprobar su validez para alcanzar el objetivo previsto; elegir la más adecuada.
Poner en práctica	Actuar para llevar a cabo la decisión; controlarla; revisarla si es necesario.

cuya finalidad era tomar una decisión, trate de recordar en qué medida su presidente guió al grupo en las cinco fases. Alternativamente, si se ve en una situación donde es preciso que usted tome por sí mismo una decisión personal, ponga todo por escrito, hasta donde pueda, utilizando como esquema el plan de cinco puntos.

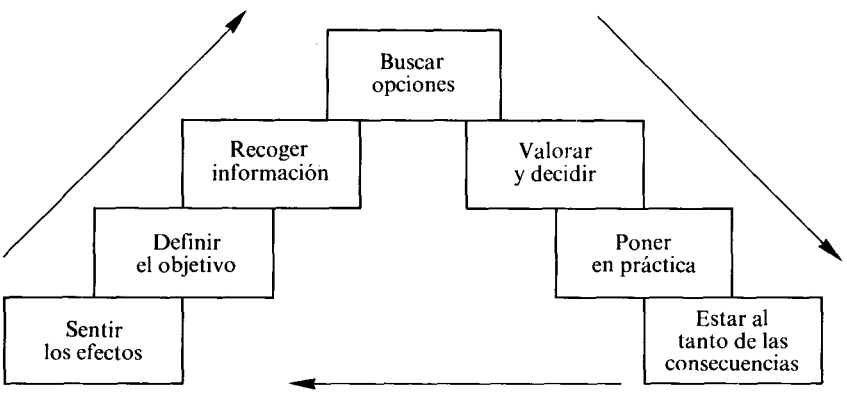


Figura 1.1. Modelo del proceso de decisión

Factores que afectan a la toma de decisiones

Hoy en día, los directivos han de tener en cuenta que sus posibles actuaciones pueden acarrear una serie de consecuencias mucho más extensas que la que suponía el enfoque que daba en sus primeros días la ciencia de la gestión empresarial. Un investigador norteamericano, llamado Nicholas Nicholaidis, analizó 332 decisiones administrativas tomadas por funcionarios de organismos públicos. Descubrió entonces que, lejos de basarse pura y simplemente en razones lógicas, las decisiones dependían en gran parte de motivos emocionales, de la política del poder, de la influencia de otras personas y de la escala de valores propia de cada persona encargada de tomarlas. Además, estas personas raramente eligieron la solución óptima o más conveniente de acuerdo con las recomendaciones de los textos de gestión, sino que más bien buscaron un compromiso satisfactorio entre dos o más soluciones o formas de actuar, es decir, un compromiso que:

- coincidiera, al menos en una parte sustancial, con sus propias necesidades, valores e intereses particulares;
- cumpliera las normas de valoración establecidas por sus supervisores;

— fuera aceptable tanto para quienes se verían afectados por la decisión como para los que habrían de ejecutarla;
— pareciera razonable en su contexto;
— contuviera en sí mismo una justificación que permitiera excusarse o, si fuera posible, declinar la responsabilidad en el caso de que los resultados reales de la decisión llegaran a ser totalmente distintos de los previstos.

La capacidad de Nicholaidis como observador perspicaz e imparcial es una cuestión discutible, pero esta investigación es típica de muchos que resaltan los elementos aparentemente ilógicos que entran en juego en el pensamiento del directivo, tales como la presencia de una emoción intensa y la influencia de los valores personales.

Hay un factor que se opone muy especialmente a la aplicación cuidadosa de un método progresivo a la hora de tomar decisiones: frecuentemente no hay tiempo suficiente. En tal situación, no se puede reunir toda la información apropiada e importante, ni efectuar una evaluación total de las diversas opciones. De ordinario, las personas que ocupan cargos de dirección coinciden en afirmar que el «tiempo para pensar» de que disponen es insuficiente en la mayoría de las ocasiones.

La frecuencia con que se oyen frases tales como «influencia de otras personas» y «política del poder» señala la existencia de otro factor clave que se echa en falta en la visión clásica de la toma de decisiones en el campo de la gestión empresarial: la propensión de algunas personas a ser el centro de los demás. Éste es el tema del capítulo siguiente. Pero merece la pena advertir ahora que el tomar en consideración el factor humano no implica necesariamente que tengamos que oponernos a la razón.

La reflexión racional puede contrastarse también con esa clase de decisión que parece tomada sin meditarla conscientemente o a pesar del plan de cinco puntos, que no según él.

El caso de las cámaras de vídeo

Un equipo de televisión filmó el curso de una decisión tomada por la empresa British Steel Corporation. Los debates, que duraron muchos meses, se condensaron en una grabación de varias horas donde aparecía todo el proceso seguido tanto por los comités como en las reuniones de trabajo e incluso en encuentros por los pasillos. Al final, la cadena nacional de TV proyectó, sin comentarios de ninguna clase, la película obtenida.

Las opciones a disposición de la empresa eran de tal clase que podría comprenderlas perfectamente cualquier espectador que supiera jugar al Monopoly. Estaban en negociaciones con una firma alemana (Willi Korf) a propósito de

una planta de tratamiento de mineral de hierro. Y se trataba de saber si convendría comprar dos por 43 millones de libras esterlinas; una, por 26 millones; o ninguna.

Aunque hacía ya meses que se venía hablando del proyecto, el día anterior a la fecha límite para la firma del contrato no todos los ejecutivos estaban convencidos de la necesidad de la nueva instalación de tratamiento.

El momento culminante se produjo en una reunión mensual del consejo de administración en la que finalmente se aprobó un proyecto para dos plantas. Parece ser que Sir Monty Finniston, el entonces presidente del consejo, se había mantenido todo el tiempo a favor de esa opción. El director financiero Lionel Pugh, que era el disidente más significado, rompió su memorándum con un gesto bien elocuente.

La película, estrictamente profesional, no recogía el contexto de la decisión. Por ejemplo, apenas se mencionaba en el programa a los sindicatos y los representantes de la Administración, a pesar de que debía haberse conocido su punto de vista sobre la construcción de un proyecto de gran magnitud en la zona industrial de Clyde. No obstante, como muestra de la forma de trabajar de los altos cargos responsables de la marcha de las empresas, resultaba exacta y fascinante pues recogía la tendencia de los directivos a hablar en su jerga peculiar, enemiga con harta frecuencia de una forma clara de pensar.

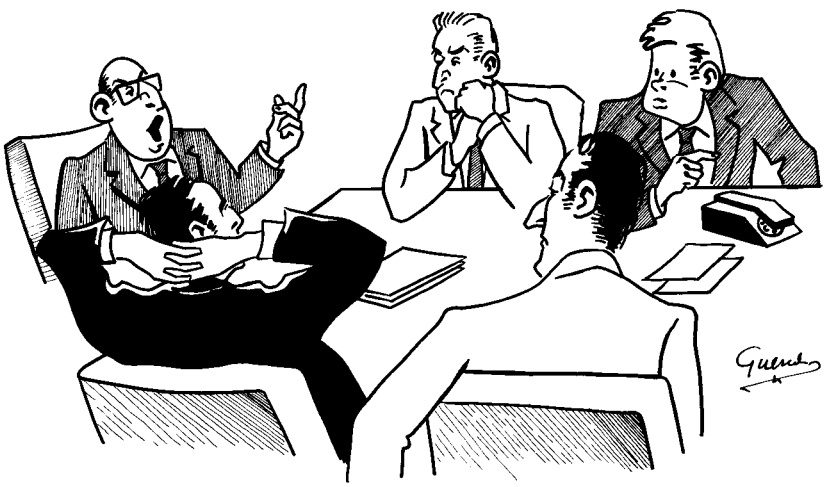
La impresión que se sacaba acerca de cómo planifican sus actividades las grandes empresas nacionalizadas de Gran Bretaña, difícilmente podría considerarse estimulante. Según un artículo publicado días más tarde en un periódico de difusión nacional, Luke McLoughlin, presidente del comité de acción obrera de las acerías Shotton (North Wales), pidió la dimisión de Sir Monty Finniston. McLoughlin dijo que todo el sector del acero se había sentido profundamente disgustado al ver la grabación del desarrollo de la reunión del consejo de administración de British Steel Corporation. «La comunidad sabe ahora que, dentro de esta empresa, las decisiones importantes se toman cuidándose de satisfacer los caprichos y ambiciones de su presidente.»

Cómo disponen de su tiempo los directivos

La toma de decisiones de gestión empresarial se aclara con una nueva luz mediante la observación de cómo disponen de su tiempo los directivos. Los expertos que investigan esta cuestión utilizan métodos similares a los que se emplean con éxito en el estudio de animales que viven libres en su medio ambiente, particularmente las especies en peligro de extinción.

En uno de los primeros sondeos, realizado por la Dra. Rosemary Stewart, se pidió a 160 directivos ingleses que registrasen detalladamente sus actividades diarias durante un período de cuatro semanas[1].

[1] Rosemary Stewart, *Managers and their Jobs*, Macmillan, Londres, 1967.



«Miren, hoy hace un mes que arrastramos este dilema: ¿vamos o no vamos a admitir cámaras de TV en nuestro proceso de toma de decisiones?»

El directivo típico trabaja unas 42 horas y media a la semana y dedica las tres cuartas partes al servicio de su propia empresa. Casi la mitad de todo su trabajo semanal lo realiza en su despacho. Como muestra la tabla 1.2, el tiempo consumido en relaciones con otras personas alcanza un porcentaje elevado.

R. Stewart descubrió que los directivos se quejan frecuentemente de que «las cosas se amontonan una tras otra» y de que «no hay tiempo para pensar». Durante el mes analizado, el directivo típico tuvo nueve períodos de media hora en los que no fue interrumpido. Un día normal es aquel en que trata de hacer trece tareas muy diferentes

Tabla 1.2

Porcentaje medio del tiempo que los directivos emplean en sus diversas actividades

	Porcentaje
Análisis y debates informales	42
Papeleo	35
Comités	7
Conversaciones telefónicas	6
Supervisión de subordinados	6
Actividades sociales	4

—problemas o decisiones— mientras mantiene fugaces contactos personales o telefónicos con subordinados, colegas e incluso superiores.

Naturalmente, el término «directivo típico» comprende numerosas variantes, según las características ocupacionales de las distintas personas encuestadas. Algunas consumen gran parte de su tiempo fuera de sus empresas, visitando a clientes o asistiendo a conferencias o exposiciones. Los ejecutivos de ventas entran por lo regular en este grupo. Otras permanecen casi siempre en sus despachos realizando asuntos burocráticos. Los responsables de la corrección de anomalías, tales como los jefes de taller y los directores de producción, ven extraordinariamente fragmentada su jornada laboral, una gran parte de la cual han de dedicarla a hacer frente a crisis imprevistas o a buscar soluciones rápidas. Los jefes de personal dedican más tiempo que la media a asistir a reuniones y están sin cesar analizando asuntos con otras personas, especialmente colegas.

Usted advertirá que *todos* los directivos pasan mucho tiempo hablando con otras personas; por lo general, en conversaciones cortas e informales. Tom Burns dijo en 1957 que, según sus deducciones, los ejecutivos consumen de ese modo hasta el 80 % de su tiempo. Virtualmente todos los estudios muestran que las interrupciones y el análisis de cuestiones imprevistas son característicos en tales ocupaciones.

Resumiendo los datos obtenidos hasta entonces y añadiendo los resultados de su propia investigación acerca del trabajo de cinco directores generales representativos, Henry Mintzberg manifestaba años atrás que la conclusión principal a que se llega es que el trabajo de un ejecutivo se caracteriza por la variedad, la fragmentación y la brevedad. Los hombres de negocios realizan con gran celeridad y sin tiempo sobrado una multiplicidad de tareas diferentes[2]. En la muestra de Mintzberg, la mitad de ellas requerían menos de nueve minutos; y sólo el 10 % duraba más de una hora. «La superficialidad es un riesgo profesional del puesto de directivo.» Las redes de contactos eran importantes: tanto los telefónicos como los personales —programados o no— se preferían a los escritos. Parece que es consustancial con el cargo que los altos ejecutivos vean constantemente perturbadas las tareas que se programan —y aparentemente esto les gusta. Ellos no eran «planificadores reflexivos, sino adaptables manipuladores de la información, que prefieren las situaciones concretas y vitales».

Si esta visión interna de las cosas que percibe Mintzberg es correcta los libros y cursos destinados a hacer de los directivos el estereotipo

---

[2] Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work,* Harper & Row, Nueva York, 1973. (Hay traducción: *La naturaleza del trabajo directivo,* Ariel, Barcelona, 1983.)

de lo racional, están destinados al fracaso. Los directivos son hombres centrados en la acción, de pensamiento preciso y rápido. Han evolucionado en su carrera como prisioneros acostumbrados a sus cadenas; rehúsan dejar de dar vueltas a la noria de su actividad que han convertido en un fin en sí mismo.

Este tipo de jornada laboral fragmentada no es consecuencia inevitable del cargo de directivo. No es así como *han de trabajar* los ejecutivos. Es, en parte, consecuencia de una ineficiencia personal o empresarial, y puede conducir también a la ineficacia. ¿De cuántos altos directivos que trabajen *con éxito* en empresas privadas u organismos públicos puede afirmar usted que actúan de esa manera: sólo acción, sin pararse a pensar?

La solución propuesta por el propio Mintzberg fue sugerir una minoración de la importancia que el enfoque científico de la gestión empresarial concede a la toma de decisiones formal. A tal fin, establece una reclasificación basada en tres grupos de papeles, que son:

- *interpersonales:* actuación como cabeza visible, para aportar liderazgo y servir de enlace;
- *informativos:* misiones de supervisión, difusión o intervención como portavoz;
- *decisorios:* tareas de resolución de problemas, asignación de recursos, negociación y promoción de actividades.

El trabajo correspondiente al primer grupo tiene más importancia que la que le concede el modelo clásico que encasilla al directivo ante todo, como individuo racional en su toma de decisiones. Según nos demostró Stewart, muchos ejecutivos de los niveles alto y medio consumen más del 40 % de su tiempo en contactos interpersonales fuera de sus unidades. En cuanto al segundo grupo de papeles, la misma investigación de Mintzberg indica que el 40 % del tiempo que los ejecutivos superiores pasan en contacto con otras personas se dedica exclusivamente a transmitir información. (Desde luego, tal información puede referirse a decisiones pasadas, presentes o futuras.)

Esta conducta de constante enfrentamiento a la situación y el esfuerzo por solventar todos los problemas, superficiales y de fondo, pueden ser causa de estrés.

El mono ejecutivo

En un desagradable experimento realizado el año 1958 en el Instituto Walter Reed de Investigaciones del Ejército, en Norteamérica, se ataron dos monos a unas «sillas de contención» que restringían su libertad de movimientos (los animales podían mover la cabeza y las extremidades, pero no el tronco) y se

colocó una barra delante de cada uno. Uno de los monos, llamado el mono ejecutivo, tenía que aprender a apretar su barra cada cinco segundos por lo menos; de otro modo, él y su compañero de la jaula de al lado recibían una descarga eléctrica. La barra del segundo mono no afectaba en absoluto a la generación de la descarga. De esta manera, ambos animales estaban expuestos a recibir descargas eléctricas idénticas; pero sólo el mono ejecutivo disponía de medios para impedirlo. Él era el único que debía permanecer alerta y actuar adecuadamente con objeto de evitar las descargas.

Cuando se puso a los monos en esa situación experimental y se les mantuvo en ella alternando en cada sesión un período de trabajo de seis horas con otro de descanso que duraba el mismo tiempo, las pruebas fisiológicas diarias no detectaron anormalidades en ninguno de los dos animales. Ambos monos conservaron el peso y el apetito correctos. Sin embargo, el mono ejecutivo murió a los 23 días. La causa de su muerte fue la aparición de úlceras en el aparato digestivo. El experimento se repitió más tarde con otros dos monos y terminó igual.

Aunque ambas parejas de animales recibían en estos experimentos las mismas descargas eléctricas, el segundo mono de cada pareja se mantuvo totalmente sano. El mono ejecutivo se diferenciaba de su compañero en que tenía que tomar decisiones constantemente. La preocupación de estar al mando parece ser el factor crítico del desencadenamiento del estrés, y no el hecho de encararse a un hecho doloroso; el estrés sólo se produce cuando el organismo ha de desarrollar algún medio que le permita salir de una situación amenazadora.

Las cosas que se consideran amenazadoras varían de una persona a otra. Saltar en paracaídas puede ser menos preocupante que tener que dar una conferencia. La adrenalina y la incertidumbre soportadas simultáneamente durante períodos de tiempo prolongados tienden a producir en casi todos nosotros algunos síntomas psicológicos bien definidos.

No es lo mismo el estrés que la presión del trabajo. A la mayoría de los directivos más cualificados, igual que a cualquier persona descollante en su actividad, les gusta trabajar sometidos a presión. La adrenalina crea adicción. Las amenazas y el peligro pueden ser incluso estimulantes si se toman en pequeñas dosis. Pero el modelo de trabajo del directivo excesivamente activo y demasiado ocupado es un factor que, si llega a combinarse con otros, producirá un estrés grave.

Vamos a ceñirnos al elemento incertidumbre. En un muestreo realizado a nivel nacional entre trabajadores varones de Estados Unidos, se llegó a la conclusión de que sentirse inseguro del papel que se esperaba desempeñaran en su trabajo era una fuente de estrés para muchos de los encuestados. La incertidumbre sobre los límites de sus tareas y responsabilidades perturbaba al 35 %; a un 29 % les inquietaba la ambigüedad de las expectativas de sus compañeros de trabajo; y a un

32 % les disgustaba la inseguridad acerca de las evaluaciones de sus superiores.

Cuando la presión del trabajo termina por producir estrés, mediante la intervención de factores tales como situaciones amenazadoras personales y la incertidumbre prolongada, y quizás también con la adición accidental de otros cambios no deseados, bien personales —caer enfermo, tropezar con problemas conyugales, sufrir la muerte de un ser querido, etc.— o bien profesionales —problemas laborales, productos defectuosos, demandas judiciales, contratiempos en operaciones de divisas, complicaciones fiscales—, se debe contar con que disminuirán notablemente la calidad del pensamiento racional del ejecutivo y sus aptitudes para tomar decisiones. Esa situación afecta asimismo en el orden inverso: se sabe que la incapacidad de un directivo para tomar una decisión le ha producido una enfermedad grave desencadenada por la preocupación que siente.

El profesor Norman Dixon observó este síndrome de causa y efecto dentro de la esfera militar, pero se aplica igualmente a los directivos. «Bajo la influencia del estrés, algunos individuos se vuelven indecisos y vacilantes. En vez de tomar una decisión, dejan pasar el tiempo hasta que la cuestión que les inquieta es superada por los acontecimientos. Otros, al no poder soportar la espera en suspenso, actúan impulsivamente sin ponderar antes las ventajas y los inconvenientes ni considerar las alternativas.»[3] Delegar en un comité la responsabilidad de elegir no siempre es la respuesta idónea. Por ejemplo, se ha afirmado que las cuatro peores decisiones de toda la historia militar de los Estados Unidos fueron resultado de «pensarlas en grupo».

Las personas que poseen cualidades excelentes para llegar a ocupar puestos donde hay que tomar decisiones trascendentales —por ejemplo: ambición sin límites, deseo de triunfar y capacidad para trabajar mucho y bien— son precisamente las más vulnerables a la «sobrecarga de estímulos». Además, pueden resultar víctimas de esa clase de estrés capaz de desencadenar dolencias físicas, tales como la hipertensión y las enfermedades coronarias, alterar la capacidad de reflexión y anular la calidad de las decisiones.

* * *

Resumiendo las ideas expuestas hasta ahora, diremos que la toma de decisiones constituye la esencia de la gestión. Según el punto de vista clásico, este proceso supone la utilización del plan de cinco puntos:

---

[3] Norman Dixon, *On the Psychology of Military Incompetence*, Futura, Londres. (Hay traducción: *Sobre la psicología de la incompetencia militar*, Anagrama, Barcelona, 1977.)

definir el objetivo, recoger información, buscar opciones, valorar y decidir, y poner en práctica. Un enfoque racional de la gestión subraya la importancia que tiene efectuar la elección más conveniente después de calcular las consecuencias. Esto es exacto en tanto en cuanto no se olvide que las consecuencias que deben considerar los directivos no son exclusivamente económicas; hay otros aspectos, ventajosos y perjudiciales, que han de entrar también en la totalidad del cuadro. Por otra parte, son muchos los directivos que, al parecer, no toman sus decisiones siguiendo un procedimiento lógico o progresivo. Confían más en su sagacidad e intuición. Sin duda alguna, hay circunstancias, como la falta de tiempo, que presionan al directivo y dificultan el seguimiento de un proceso sistemático de toma de decisiones. Tales presiones pueden contribuir a la aparición del estrés, el cual puede conducir a su vez a una deficiente forma de pensar y a la indecisión. Lo que se llama «tiempo para pensar» debe ser prioritario para todo directivo que quiera aumentar su eficiencia y, por consiguiente, ha de administrar su tiempo sin perder de vista esa finalidad.

¿Recurso esencial o molestia insoportable?

«Lo difícil no son los negocios, sino las personas», me dijo un directivo experto. Y un joven ejecutivo lo expresó todavía con más crudeza: «En esta fábrica, el personal es una molestia insoportable. Cuanto antes entremos en la robótica, mejor será para todos.» Esas actitudes se oponen en marcado contraste a las de otros directivos y a la que nos enseña la teoría clásica de la gestión empresarial. Pero reflejan una parte de la realidad. A veces es difícil dirigir a las personas. Sin embargo, son también el recurso más valioso de una empresa. Todas las empresas, incluso las individuales, suponen un esfuerzo cooperativo. La dirección implica que alguien tiene a otros trabajando a sus órdenes y, probablemente, a otros que trabajan a su nivel, y/o por encima de él. Según la definición clásica, la dirección es el logro de resultados por medio de las personas.

Debido a que otras personas son fundamentales para el directivo, en contraste con un autor, dibujante, investigador científico, profesor universitario o trampero que busca pieles, etc., constituyen aquéllas otra dimensión completa dentro de su pensamiento. La gran cantidad de tiempo que los directivos consumen en contactos con los más diversos interlocutores en reuniones y entrevistas, debates o análisis no programados, y hablando por teléfono, es una prueba palmaria de la veracidad de nuestra afirmación.

La persona es un todo, no un montón de piezas sueltas

Las empresas son grupos de personas organizadas con el fin de realizar una misión limitada. Y usted pide a esas personas que contribuyan con *parte* de ellas mismas, no con *todo* su ser. Por consiguiente, puede surgir una tensión entre la totalidad de sí mismas y la parte limitada de su identidad que usted toma.

Hasta cierto punto, el directivo utiliza a sus subordinados como un medio para conseguir un fin, igual que hacen con él los propietarios de su empresa o los ejecutivos de nivel superior. Pero el principio básico de la ética nos dice que debemos tratar a las personas como personas, y atenernos a todo lo que esto significa.

Hay una serie de escollos a ambos lados del canal comparativamente estrecho que usted ha de cruzar al timón de su nave. En uno de esos lados se halla la vieja creencia de que solamente se contratan «brazos» a «tiempo», como pedazos de una fuerza impersonal a la que se denomina «mano de obra» o «recursos humanos». Y en el otro lado está la suposición de que se ha comprado el todo de la persona y que los intereses de ésta han de coincidir con los del grupo.

Es posible que esta segunda suposición imbuya en los responsables de las empresas la idea de que pueden y deben moldear a los individuos mediante un proceso de ingeniería social para transformarlos en seres totalmente entregados a la organización en que trabajan y que piensen, coman y duerman soñando con las actividades empresariales[4]. En tal caso, la dirección de la empresa se olvida de que su relación con cada persona es básicamente contractual. Y no cabe comparación con la pertenencia a una familia, a una confesión religiosa o a una comunidad nacional. Desde luego, habrá personas que quieren trabajar más de lo que marquen sus obligaciones; incluso se podrá decir de ellas que se explotan a sí mismas. Sin embargo, la situación será absolutamente diferente de la que se plantea cuando la empresa le *exige* a usted que dedique toda su vida a su servicio y se arroga el derecho a entrometerse en sus asuntos privados. Usted no tiene por qué permitir que se controlen sus opiniones o se exploren sus sentimientos.

Añadiremos como corolario que ningún empleado, sea cual fuere su categoría o nivel de autoridad, tiene derecho a comportarse en el trabajo como individuo no ligado a nadie sin reparar en el coste o las molestias que tal proceder supone para los demás. La empresa no está destinada a fomentar la autosatisfacción. Se ha creado y funciona con

---

[4] William H. Whyte, *The Organisational Man*, Simon & Schuster, Nueva York, 1955; Jonathan Cape, Londres, 1957.

el propósito de conseguir sus justos objetivos. En otras palabras, el concepto de contrato limitado es válido en ambas direcciones.

Es fácil que se llegue a originar una *tensión* entre dos conjuntos o familias de valores: los valores relativos a la productividad (dinero, bienes y servicios) y los valores humanos. Pero no hay necesidad de que surja entre ellos un *conflicto* de intereses, en el sentido de oposición declarada. Lograr el equilibrio de unos con otros es una cuestión esencial para la gestión eficaz de cualquier empresa.

Considere ahora el punto de vista de un joven directivo que acababa de licenciarse en la Universidad de Cambridge.

> Son muchos los licenciados universitarios que se ven obligados a aceptar, y verdaderamente sin disgusto, los puestos que les ofrecen las empresas. Sin embargo, siguen reacios a desprenderse de un plumazo de la identidad personal que se han forjado a lo largo de sus años de estudio.
>
> Yo aseguraría que los licenciados universitarios, aunque aceptan trabajar en empresas, no se identifican de inmediato con los valores del mundo empresarial. Es decir, en su fuero interno siguen sin convencerse de la eficacia del principio del beneficio económico, tal como éste se aplica en las grandes empresas.
>
> Con un espíritu romántico, creen todavía en la oportunidad del individuo para expresarse tal como es; y siguen recelando existan técnicas manipulantes de gestión empresarial. En resumen, podríamos decir que se sienten más uno de «nosotros», que parte de «ellos».
>
> En la actualidad, muchas personas que han terminado sus estudios eligen un estilo de vida dividido en dos mitades; durante el día cumplen al mínimo las obligaciones que les impone su cargo de ejecutivo, y se reservan las noches y fines de semana para ver objetiva y desapasionadamente el modo de progresar en la otra «mitad» que corresponde a su carrera.
>
> Esto es una nueva esquizofrenia empresarial que ha mezclado en su ánimo un repudio privado, pero radical, del ejercicio de la profesión en la empresa con una aceptación pública de las necesidades del mercado, y queda por ver hasta dónde llegarán sus ramificaciones y cuáles serán las consecuencias.

Comentando tales observaciones, un alto ejecutivo me dijo: «Los estudiantes que se encierran en esas expectativas quizás debieran recordar que dejar la universidad sólo es el final del comienzo. Una actitud tan desconsiderada no ganará muchas simpatías en el mundo empresarial.» ¿Se aproxima al de usted este punto de vista?

Una buena forma de eliminar esta «esquizofrenia empresarial» es crear una imbricación tan grande como sea posible entre lo que la empresa quiere que se haga y lo que el individuo desea hacer. Si ocurre esto, lo más natural es que el directivo aplique toda su capacidad inte-

lectual al trabajo. Se esforzará por aumentar su eficiencia como persona de mentalidad creativa, que debe tomar decisiones y ha de resolver problemas, ya que, en cierto modo, trabajará en provecho propio y para ayudar a conseguir un objetivo común muy interesante. El sentimiento de desapego, ese gran enemigo de una buena actuación en el trabajo, cederá su puesto a una satisfacción por el trabajo genuina y duradera.

Los trabajadores han de participar en las decisiones

¿Debe reservarse exclusivamente al directivo el esfuerzo mental que supone toda toma de decisiones?

Llamo la atención en este punto hacia la distinción tradicional entre directivos y trabajadores. Hablando en términos generales, se sobreentiende que los directivos se verán comprometidos y obligados por sus tareas propias puesto que han de dedicar toda su atención y conocimientos a resolver problemas y tomar decisiones. Y se supone que los trabajadores, como se llama al resto del personal, no se sentirán tan integrados porque la empresa sólo ha contratado su fuerza física o su destreza manual. Son brazos, no cerebros. Sin embargo, es preciso revisar esa antigua distinción. A este respecto, mucho es lo que puede decirse del procedimiento puesto en práctica por Taylor Woodrow, una empresa inglesa del sector de la construcción. Todo el personal —directivos, jefes de departamento y mano de obra— no recibe más denominación que la de miembro del equipo. El emblema de la empresa —unos hombres tirando juntos de la misma soga— simboliza esa actitud positiva.

No obstante, la actitud tradicional hacia los trabajadores subsiste todavía a pesar de los esfuerzos que se han hecho por cambiarla. Lo que sucede es que se halla profundamente enraizada en la psique colectiva de los directivos. Vean en el episodio siguiente, un caso real que me contó un asesor especializado en gestión empresarial, un ejemplo típico.

El tesoro de experiencia y talento que existe en los talleres es algo que los directivos pasan por alto frecuentemente.

Hace varios años, cuando trabajaba como consultor de gestión, participaba en un importante proyecto de fabricación. Resultó entonces que uno de los elementos principales de la instalación de producción continua presentaba dificultades. Un equipo de especialistas en «organización y métodos» no pudo resolverlas. En tales circunstancias se decidió que lo intentase yo. A la mañana siguiente, me presenté yo mismo al operario, le estreché la mano, le expuse

el problema y le pregunté si se le ocurría alguna idea que sirviera de solución. Esbozó una sonrisa burlona y me contestó que yo era la primera persona que se le acercaba con intención de consultarle y solicitar su colaboración. Los técnicos que me precedieron nunca le explicaron la finalidad de sus investigaciones. Como yo había tenido la cortesía de pedir su ayuda, él se propuso darme la respuesta que buscaba y, a los dos minutos, ya disponía de los detalles esenciales. Para la hora de comer, habíamos eliminado todos los defectos. Y yo estoy seguro, ahora, de que mi experiencia no es única.

Es posible que usted recuerde un ejemplo similar de desdén por el talento y la experiencia del personal subalterno en el lugar donde trabaja, ya sea una oficina, un taller o una factoría.

Desde luego, es totalmente erróneo pensar que la actividad de captación de ideas de todos los empleados debe dejarse en manos de los consultores de gestión; al contrario, eso constituye una parte integral de lo que hoy en día significa ser un líder empresarial. Expongo a continuación otro ejemplo que aclara este punto.

En 1980, parecía que la fábrica de equipos eléctricos de conmutación de alto voltaje que la empresa GEC posee en Stafford tendría que cerrar porque su producto principal, un interruptor automático, generaba pérdidas. Dos de los directivos del equipo de Lord Weinstock decidieron hacer participar en el asunto a todos los trabajadores de la factoría. En una nave de montajes vacía, colocaron esparcidas las 503 piezas componentes del interruptor en cuestión cuidándose de etiquetar cada una de ellas. Unos gráficos adjuntos daban el desglose completo de los costes. Por otra parte, pidieron ideas a todos los que pudieran darlas. A las pocas semanas, se habían recibido ya 243 sugerencias de los operarios de los talleres. Una vez reunidas, se pusieron a disposición de unos equipos de expertos formados expresamente con la finalidad de analizarlas y emitir un dictamen. Las ideas constructivas que presentó el personal proporcionaron casi la mitad de los ahorros que se pudieron obtener; los costes de fabricación se redujeron en una tercera parte y la fábrica siguió abierta. No obstante, las ventajas derivadas de solicitar ayuda de los operarios no se reducen a las propias de la parcela económica. El presidente del comité sindical más representativo en la factoría expresó su opinión de que, sin duda alguna, ese trabajo en colaboración «había cambiado totalmente el clima de las relaciones laborales» dentro de la fábrica.

En último extremo, que usted considere al personal como su recurso más importante o como una molestia insoportable es algo que depende de la opinión que tenga de los seres humanos. Por mi parte, yo mantengo la opinión de que la mayoría de las personas, sea cual fuere su raza, religión o color de la piel, responderán con interés a la petición de sugerencias o ideas que les hagan sus superiores. Todos nace-

mos con la posibilidad de servir para una cosa u otra. Que en el futuro no seamos útiles sólo se deberá a lo que nuestros padres o la sociedad hayan hecho con nosotros, o a que hayamos heredado un tipo de genes particularmente adverso. Pero, en general, la especie humana está acondicionada para ayudarse los unos a los otros. Esa es la razón de que al hombre se le llame animal social. No podríamos haber sobrevivido de otro modo.

Nuestras dificultades a la hora de apreciar y aprovechar para el trabajo la inteligencia y las facultades naturales de las personas provienen de los muchos años que hemos pasado defendiendo unas ideas inadecuadas con respecto al liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones, junto con el abandono de la enseñanza de lo que se debe aprender de ellas. W.F. Younger, director gerente de la firma de asesores de gestión Hay-MSL, pone de relieve las consecuencias:

> Tradicionalmente, una de las funciones del líder había sido proteger a sus subordinados contra los riesgos e inconvenientes que supone todo cambio anárquico; sin embargo, gran parte de la gestión empresarial moderna se centra en la creación y aplicación de cambios.
>
> En el sector industrial, el cambio ha conducido a fusiones de empresas, absorciones, racionalización, ceses, transformación de los valores tradicionales y destrucción del escalafón jerárquico previamente aceptado. Muchos de sus efectos han sido lamentables. A los directivos se les ha considerado como los instrumentos con que se promueve ese clima de fermento e inquietud, mientras que los representantes de los sindicatos han desempeñado en estas situaciones el tradicional papel de protectores que siempre se asigna a los líderes.
>
> Sin embargo, las posibles consecuencias del cambio industrial están harto analizadas y registradas, de modo que pueden preverse con anticipación razonable todas las probables reacciones de cualquier población trabajadora. Luego, ¿por qué esta generación de directivos con formación universitaria aparentemente no ha sabido aprender la manera de estimular a sus colaboradores de los departamentos administrativos y de talleres? ¿Por qué hay frecuentemente un mayor distanciamiento entre el trabajador manual y el directivo con estudios superiores (cuyo padre puede que esté afiliado a un sindicato obrero) que el que existía entre el director propietario de los viejos tiempos autocráticos y sus empleados, mucho menos privilegiados que los de hoy?

Uno de los pocos resultados positivos de la crisis económica mundial de los años actuales es que ha impulsado a muchos directivos a confiar por primera vez en los trabajadores de sus empresas. Esos directivos le han expuesto a su personal los datos exactos acerca de la situación económico-financiera, hablándoles de la presión de la competencia y diciéndoles lo que es imprescindible hacer para sobrevivir y marchar hacia el futuro que todos desean. Es significativo observar

cómo las empresas y organismos que han abierto de esa forma una línea de comunicación, que han compartido así los objetivos y que han identificado así los problemas, son las únicas entidades que avanzan constantemente. En un clima saturado de propósitos comunes, las personas están preparadas para trabajar sin cesar haciendo todo lo que sea preciso hacer.

En resumen, en la mayoría de las empresas de hoy las personas cuentan. No hay más que ver cómo los gastos de personal son una de las partidas de costes más elevadas. Para las empresas, resulta esencial generar en su interior un entorno capaz de estimular a los empleados e inducirles a usar al máximo su cerebro. Por consiguiente, el liderazgo y las comunicaciones adecuadas son necesarios para crear esas condiciones. Las personas tomarán así en la empresa decisiones más acertadas, aumentará su capacidad para resolver problemas y aportarán ideas mucho más creativas e innovadoras. Al mismo tiempo, el trabajo será también más agradable.

Capítulo 2

CONOZCA SU MENTE

Usted puede empezar a mejorar su capacidad para tomar decisiones buscando la manera de incrementar el poder de reflexión que le ha proporcionado la naturaleza y la educación. Este capítulo describe a grandes rasgos cómo funciona en realidad su mente —y la de todos los empleados de su empresa. Vamos a considerar entonces los, por así decirlo, principales componentes del modelo. Para llegar a ser más eficaz como pensador, es necesario separar y pulir las facultades mentales básicas que, en los actos de toma de decisiones o de resolución de problemas, son virtualmente inseparables.

No es fácil entender cómo trabaja la mente cuando se piensa en una decisión o en un problema; intentarlo es igual que tratar de saltar sobre la sombra que proyecta nuestro cuerpo. La mayoría de los directivos no son introspectivos, pero no existe ninguna barrera que les impida tener una comprensión más amplia de la extensión y profundidad de sus funciones mentales básicas. El secreto no está en la introspección en solitario, que puede sencillamente convertirle en una persona introvertida, sino en saber mantener despierta la inteligencia mientras se reflexiona.

Las funciones mentales se pueden comparar con los jugadores de un equipo de fútbol ansiosos de posar ante las cámaras, cruzados de brazos, sonrientes, y quizás con una o dos copas de plata a sus pies. Sin embargo, esa clase de sesión fotográfica nada le dice a usted acerca de su destreza como futbolistas ni del partido en sí mismo. Es preciso que los vea enfrentándose a otro equipo, pasándose el balón entre ellos, corriendo hacia adelante y chutando a gol, cumpliendo las reglas y cometiendo faltas, para llegar a entender con claridad lo que es el deporte del fútbol.

Realice el ejercicio siguiente, que le exige la aplicación de varias funciones mentales importantes.

¿Quién va a la calle Balboa?

En un restaurante han llamado a cinco taxis para que vengan a recoger a unos clientes que requieren su servicio. Cuando llegan, los taxistas se encuentran con que éstos están un poco bebidos. Cada uno tiene un nombre y un apellido diferentes, van a sitios distintos y los nombres de sus respectivas esposas también son diferentes.

Incapaces de determinar quién es quién y a qué sitio va cada cual, los taxistas le hacen a usted las preguntas siguientes: *¿Quién es el bombero? ¿Cómo se apellida Bernardo? ¿Quién va a la calle Balboa?* Por su parte, usted habla con los pasajeros y obtiene estos datos:

1. Bruno está casado con Berta.
2. El marido de Bárbara entra en el tercer taxi.
3. Barto es banquero.
4. El último taxi va a la calle Borneo.
5. Beatriz vive en la calle Bolonia.
6. El banquero sube al cuarto taxi.
7. Bernabé sube al segundo taxi.
8. Benigna está casada con el bodeguero.
9. El Sr. Barquero vive en la calle Burdeos.
10. El Sr. Barroso sube al taxi que está delante del que ha cogido el marido de Brígida.
11. El Sr. Beltrán ha entrado en el primer taxi.
12. El Sr. Barbero vive en la calle Bolonia.
13. El barbero vive en la calle Berceo.
14. El Sr. Barbero sube al taxi que está delante del que ha cogido el Sr. Borrás.
15. El barbero está tres taxis por delante del de Benito.
16. El Sr. Barroso está en el taxi parado delante del que ocupa el barquero.

Si lo termina con éxito en 20 minutos, lo ha hecho bien; 30 minutos es la media, mientras que 15 minutos o menos es un tiempo excepcionalmente bueno. Compruebe sus respuestas pasando a la página 177, pero no la mire a hurtadillas antes de acabar.

La potencia del cerebro

Mientras realizaba el ejercicio anterior, utilizó usted una cantidad enorme de potencia cerebral. Su cerebro contiene alrededor de 10.000 millones de células nerviosas llamadas neuronas. Según muchos científicos, se pierden cada día unas 10.000 de esas células; pero la cantidad

de ellas es tan grande que, al llegar a los 80 años de edad, un hombre sólo tendrá reducida en un 3 % la capacidad de su cerebro. Si se sentara a contar el número de neuronas, al ritmo de una por segundo, tardaría más de 30.000 años en alcanzar la cifra total.

Cada neurona adopta una forma tentacular, como una diminuta estrella de mar, con los brazos forrados con sinapsis —los puntos donde la célula nerviosa se une a las siguientes. Cada una de estas células es capaz de enlazarse con unas 10.000 de las que le rodean. De esa manera se llega a un número astronómico de posibles combinaciones: un 1 seguido de 10 millones de kilómetros de ceros escritos con una máquina de escribir de tipo normal. Diciéndolo de otro modo, la cifra de posibles conexiones en un solo cerebro humano es mayor que la cantidad de átomos que se calcula que existen en todo el universo. Cuando usted se puso a resolver el problema de «¿Quién va a la calle Balboa?», se fueron sucediendo continuamente reacciones químicas en su cabeza que interesaron de cien mil a casi un millón de células en uno u otro momento.

La diferencia entre *cerebro* y *mente* se puede explicar con facilidad recurriendo al ejemplo de un receptor de televisión. Si le quita la tapa trasera y deja a la vista todos los circuitos e hilos de colores, entra en un terreno comparable al de la investigación cerebral física. El neurocirujano es como el técnico capacitado para reparar el aparato. Sin embargo, si usted mira a la pantalla del televisor, está contemplando algo que es el equivalente de la mente. Algo que tiene sentido. El funcionamiento de la mente, y no el del cerebro como tal, es sin duda el punto central en este libro.

No obstante, el estudio del cerebro nos permite afirmar que nuestra mente tiene un potencial casi ilimitado. Su cerebro es un órgano mucho más eficaz de lo que usted cree. La mayoría de los problemas que nos hacen cavilar no tardan en solucionarse a causa de una deficiencia inherente a ese superordenador biológico, sino porque no sabemos cómo utilizarlo eficientemente.

Las tres familias de facultades mentales

La mente trabaja de varias formas diferentes, y podemos denominarlas familias de facultades. Es obvio que el ejercicio anterior requirió que usted utilizara sus facultades *analíticas* como pensador y, además, que pensara con *lógica*. Esto último guarda una estrecha relación con la aptitud para analizar. Por lo tanto, en nuestro caso, trabajaron con intensidad al menos dos de los miembros de la familia más importante de la capacidad de pensar: los *analizadores*. Pero no es esta la

única familia que trabaja en los ocupados departamentos de la mente. En total, hay tres clases principales que son:

1. *Los analizadores.* La facultad básica es aquí la de dividir un todo en sus partes componentes. Los analizadores son como hormigas. Pueden atacar cualquier cosa compleja y reducirla a elementos simples. La palabra en sí procede de un verbo del griego clásico que significa soltar o fraccionar.
2. *Los sintetizadores.* La facultad central es aquí la inversa a la de análisis; sencillamente, pensar y formar todos tomando las partes componentes, que se reúnen en conjuntos. La palabra griega de donde se deriva esta denominación significa unir. (Sintetización puede que no sea el apelativo que mejor designa la acción de esta familia, pero es el más idóneo que pude encontrar.)
3. *Los evaluadores.* La actuación de los evaluadores gira alrededor de la percepción del valor, de los méritos o de la trascendencia de las cosas. Se incluyen en ellos todas las clases de estimaciones, opiniones críticas y apreciaciones. Los parientes colaterales de esta familia son los que realmente tantean, cuentan y miden, pues esa es una tarea que los evaluadores frecuentemente consideran indigna de su categoría.

Cada una de estas familias de facultades mentales es el tema de los capítulos siguientes; por consiguiente, no me voy a detener ahora a explicarlas con más detalle. Sin embargo, quizás convenga que el lector se pare unos momentos a reflexionar sobre ellas y trate de determinar en cuál de las tres está más capacitado o tiene menos aptitudes.

El uso de la mente profunda

Mente profunda es una expresión poco familiar para la mayoría de las personas. Yo la he acuñado con el fin de identificar esas partes subconscientes e inconscientes de nuestra mente que trabajan realmente para nosotros. Y la he derivado por analogía con el mar: las tres familias a las que nos hemos referido son grupos de facultades de la mente consciente que asoman a la superficie; el *subconsciente* es la profundidad de unas brazas hasta donde penetra la luz; mientras que el *inconsciente* es el abismo inmenso donde ya no se ve nada.

La memoria es un agente cuya contribución resulta vital para el ejercicio de nuestra capacidad de pensar con la mente profunda. Uno de los misterios de la mente es su facilidad para recordar en seguida cosas con sólo desearlo. Cuando le preguntan algo, tal como el nombre de alguien, contestará casi siempre (si le pasa como a mí): «Déjeme

un momento y me acordaré». Al poco tiempo, la respuesta llega a su mente consciente. Asombroso.

En sus diversas formas, la memoria desempeña un papel primordial en nuestro pensamiento al funcionar como banco de datos privado, pero ésta no es la única aportación de la mente profunda a la actividad mental efectiva. Siguiendo las versiones populares de Freud, el científico que más se esforzó por situar sobre el mapa la mente inconsciente, tendemos a concebirla con una especie de desván donde se arrinconan las frustraciones sexuales de nuestra primera juventud. Quedan ahí todos nuestros desechos mentales —las vanidades deshechas, los anhelos lesionados, los amores rotos, los resentimientos, los miedos, los odios, los rencores y las rabietas de la infancia. Después de meterlos en ese lugar, cerramos con fuerza la puerta que nos separa de tales sentimientos reprimidos. Pero surgen bruscamente de nuevo en nuestros sueños y en diversas formas de comportamiento, tal como los famosos «instintos freudianos». Sin embargo, no debemos olvidar que Freud basó sus conclusiones en el estudio de pacientes mentalmente enfermos.

Para contrarrestar esta imagen más bien negativa, los psicólogos posfreudianos consideraron necesario acuñar todavía otro término: el *preconsciente*. Se define con él la esfera donde se generan los pensamientos subliminales útiles y es aproximadamente equivalente a mi término de mente profunda.

La manifestación más interesante de la función tan provechosa que realiza la mente profunda se encuentra en lo que llamamos de ordinario mentalidad creativa. Nadie sabe con seguridad cómo efectúa su trabajo la mente profunda. No obstante, sabemos que es capaz de *sintetizar* nociones parciales sin relación aparente entre sí, componiendo conjuntos completos de ideas complicadas.

Robert Louis Stevenson describió de la manera siguiente sus métodos particulares de trabajo imaginativo: «La meditación inconsciente, este es el único método. Macerar el tema, dejarlo hervir a fuego lento, levantar después la tapa de la olla y mirar lo que hay dentro: eso es lo que has sacado, para bien o para mal.»

La mente profunda puede suministrarle la semilla de una idea y llevar a cabo para usted durante cierto tiempo un proceso de síntesis, generalmente intrincado. Ambas aportaciones están presentes en este pasaje escrito por Lewis Carroll:

> Un luminoso día de verano caminaba solo por la ladera de la colina cuando de repente me vino a la cabeza un verso —un solitario verso—: «Porque el snark era un boojum, ya ves». No sabía entonces lo que significaba, y no lo sé tampoco ahora; pero lo apunté en mi cuaderno, y, algún tiempo después, se me ocurrió el resto de la estrofa donde entraba

> bien como última línea. Y de este modo, poco a poco, a ratos durante uno o dos años, compuse el poema completo encajando todas las piezas sueltas...*

En mi opinión, la mente profunda también puede *analizar* y *valorar*. En cuanto a lo primero, la acción es comparable a la actividad del estómago, que recibe enzimas poderosas capaces de «pulverizar» los alimentos ingeridos. La analogía de la digestión, o sea: del proceso de hacer asimilable la comida disolviéndola y reduciéndola a elementos químicos más simples, parece particularmente idónea.

Con respecto a la valoración, nos encontramos otra vez con que es imposible precisar cómo se efectúa. Lo que queda claro es que nuestra escala de valores reside en lo más hondo de la mente y a menudo es oscura para nosotros mismos hasta que hacemos algo o tenemos que elegir entre dos alternativas. Podemos creer racionalmente (y con total acierto) que las decisiones se deben tomar sobre la base de nuestros valores. Sin embargo, sucede con harta frecuencia que la decisión viene primero y nos enteramos después de lo que son en realidad nuestros valores. Hay otro fenómeno relacionado con esto, a saber: que de un modo u otro el acto de decidir confiere un valor: «He elegido a Smith para el cargo de director de sucursal; por consiguiente, debe ser una persona eficaz».

Es posible que haya pasado por la experiencia de «consultar con la almohada» alguna decisión o problema, y encontrarse a la mañana siguiente con que su mente ha trabajado sola mientras usted dormía y que ya tiene la respuesta. Si ignoraba esto, haga una prueba. El principio que rige la conducta de la mente profunda se puede usar también para memorizar cosas. Justo antes de cerrar los ojos para dormir, lea lo que necesita saber, mejor en voz alta, y piense después en ello durante la vigilia que precede al sueño. Por último, tan pronto como se despierte, trate de acordarse de lo que había leído: se sorprenderá al ver lo mucho que recuerda.

¿Puede usted ampliar esa inmensa reserva de posibilidades que es su mente profunda? Sí, dentro de unos límites razonables. Unas personas están más dotadas que otras en este terreno. Pero el *conocimiento* del papel que desempeña el subconsciente, junto con el *interés sincero* por saber cómo funciona, pueden situarle en la vía del autoperfeccionamiento. Encontrará en próximos capítulos nuevas sugerencias específicas.

---

* Se refiere a su obra *La caza del snark*. (N. del t.)

El control de las emociones

El pensamiento y las emociones o sentimientos están a menudo en contraste. Pero la mente siempre es una. Por consiguiente, no debe sorprendernos que exista una relación compleja entre pensamientos y emociones. Comprender esta relación es fundamental para toda persona que desee controlar sus pensamientos.

Tanto la emoción como el motivo coinciden en que ambos le incitan a usted. La emoción es la respuesta, en parte mental y en parte física, que da al sentirse agitado por algo o por alguien. Como ya sabemos, cualquier amenaza o peligro real nos produce una excitación emocional: una fuerte sensación de miedo y unos cambios fisiológicos que preparan al organismo para que inicie en seguida una acción vigorosa. Cuando se prolongan lo suficiente, tales experiencias pueden originar estrés.

La emoción genera una excitación o agitación más intensa que el sentimiento, lo cual sugiere que las mayores emociones se hallan adormecidas en las profundidades de nuestra mente y sólo se agitan en raras ocasiones. Es útil imaginar la emoción empleando los mismos términos que se usan en meteorología. Las emociones son como huracanes, tormentas con gran aparato eléctrico o días de calor abrasador; mientras que los sentimientos son brisas, rocío y la tibieza del sol sobre la piel.

Como nadie ignora, los sentimientos y las emociones acompañan al pensamiento. Un problema aparentemente sencillo, pero que resiste los repetidos intentos que hacemos para solucionarlo, provoca en nuestro ánimo una sensación de frustración. Pensar puede ser penoso o agradable. Sin duda, puede ser tan agradable que genere adicción. Hay directivos (por lo común, esos que asisten habitualmente a seminarios y conferencias sobre temas de carácter general) que se han «enganchado» por completo a los placeres hedonistas del pensamiento. Dado que la decisión marca el final de las reflexiones y el comienzo de la acción, tienden a retrasar la llegada de esa hora ingrata buscando excusas para continuar los debates. En el otro extremo se encuentran los directivos que consideran que el pensar hace daño, en el sentido de que les produce dolores de cabeza o les resulta sencillamente fastidioso. En consecuencia, tratan de evitarlo.

Conocemos un detalle práctico acerca de las emociones. Las personas muy creativas manifiestan un algo que se ha dado en llamar *la respuesta hedonista*. Es la impresión de que se va por el camino correcto. Si lo prefiere, es un pago a cuenta de las recompensas emocionales del éxito. Sucede a veces en tales casos que nuestras emociones no quieren cumplir el papel de «seguidores incondicionales». Se transforman en-

tonces en pioneros o exploradores de vanguardia que retornan a nosotros para decirnos que vamos avanzando, incluso cuando las facultades racionales de la mente siguen todavía sin ver nada.

Obstáculos para el aprendizaje

Uno de los aspectos de la emoción afecta, poco o mucho, a su éxito o fracaso en el estudio de este libro; por lo tanto, debo hablar ahora de ello. Se trata del temor a la dificultad y, como tal, constituye una de las cabezas de esa monstruosa Hidra que es el miedo adormecido en los subterráneos espaciosos de nuestra mente inconsciente. En el discurso inaugural de su mandato, pronunciado el 4 de marzo de 1933, cuando el mundo se hundía cada día más en la Gran Depresión, el presidente Roosevelt dijo a los norteamericanos con tono retumbante: «Permítanme expresarles mi firme creencia de que sólo hemos de tener miedo al miedo en sí». No hay mejor lema que éste para un pensador.

Hablemos de idiomas. «Aprender francés es demasiado difícil para mi pobre cerebro», me dijo un director de exportación. Estaba equivocado. Él no podía hacerlo; su cerebro, sí. Un lingüista de la época victoriana era capaz de hablar 200 idiomas. Se puede conocer un vocabulario inglés de unas 800.000 palabras, pero la mayoría de las personas que hablan la lengua inglesa utilizan menos de 20.000. Una evidencia tan notable plantea una cuestión fundamental. Si el cerebro de esa gente casi es igual al nuestro, ¿qué capacidad de aprendizaje desperdicia el individuo medio? Quizás le asuste el esfuerzo mental que supone llevarlo a cabo o quizás lo haya intentado en diversas ocasiones y haya fracasado siempre —porque no trabajó con la intensidad exigida o, claro está, porque recibió una instrucción inadecuada. Puede ser que le enseñase un profesor mediocre a quien detestaba.

Como otro ejemplo, hablemos de ciencias. El académico Sir Herman Bondi, director general de los departamentos científicos del Ministerio de Energía de Gran Bretaña, me dijo recientemente que una de las consecuencias de la inmensa popularidad que alcanzó Einstein como persona fue la creencia errónea de que la física teórica era una disciplina ininteligible para todos, salvo un reducido número de especialistas. Y añadió a continuación: «Considerar que la física teórica presenta mayores dificultades que, por ejemplo, el dominio de un idioma extranjero es en mi opinión injustificable y una verdadera lástima. Si yo ofreciese diez mil libras a una persona para que aprendiera albanés, me respondería: "Será difícil, pero podré hacerlo". En cambio, si le ofreciera la misma suma de dinero por aprender física teórica, es

fácil que me contestase; "Es imposible. No tengo la capacidad intelectual que se necesita".»

Conclusión

Usted ya comprenderá ahora cómo funciona la mente humana cuando piensa con alguna finalidad. Y habrá identificado también las principales aptitudes que debe perfeccionar. Es posible asimismo que haya empezado a formarse una visión de conjunto de su perfil mental particular. ¿Dónde están sus puntos fuertes y débiles como pensador?

Este capítulo debe haber cambiado además su actitud hacia quienes trabajan con usted o a sus órdenes. Todos y cada uno de los trabajadores de su empresa tienen un cerebro idéntico al suyo, compuesto por 10.000 millones de neuronas. El empleo de mentes tan capacitadas probablemente constituye el coste empresarial más elevado. ¿Qué implicaciones suponen esos hechos para usted, como directivo, y para su empresa? No me cabe duda de que hará todo lo que pueda para lograr que cada miembro de su equipo aplique toda la potencia de su cerebro a la tarea que tiene entre manos.

Capítulo 3

EL ANÁLISIS: TEORÍA Y PRÁCTICA

La posesión de una mente analítica penetrante resulta esencial para la gestión empresarial en cualquiera de sus aspectos. Este capítulo describe detalladamente la finalidad o papel del análisis en la actividad de pensar. Cuando lo termine de leer, entenderá mucho mejor lo que es la capacidad analítica y tendrá una idea de cuál es su nivel de aptitud en este campo. Saber analizar eficientemente es especialmente importante para usted debido a que su principal consecuencia es la claridad de pensamiento.

La figura 3.1 muestra los 25 atributos a los que nos referimos en la página 14, ordenados según el valor que para el desempeño de sus cargos les han asignado 120 directores ejecutivos de las mayores empresas industriales, públicas y privadas, de Gran Bretaña. Ponga ahora al lado de cada uno dos cifras del 0 al 10 que expresen el grado de perfeccionamiento que, según su opinión, alcanzan con la experiencia profesional y práctica en comparación con el trabajo académico y los exámenes. Por ejemplo, si usted cree que la *sagacidad* aumenta más que nada con el trabajo académico, puede poner un 9 en la casilla del trabajo académico y un 0 en la casilla del trabajo profesional.

Después de cotejar sus respuestas con las que dieron los directores ejecutivos británicos (página 178), advertirá que la *capacidad analítica* va la séptima en la lista de los atributos más valiosos. Y verá también como estimaron que la sola experiencia profesional desempeña un papel secundario en su perfeccionamiento. ¿Está de acuerdo usted con tal conclusión?

Digamos de paso que esos directores ejecutivos dieron bastante importancia a aprobar los exámenes de primaria, secundaria y univer-

Clasificación de los atributos más valiosos en el nivel superior de gestión empresarial	Atributo desarrollado principalmente por el trabajo académico	Atributo desarrollado principalmente por el trabajo profesional
1. Capacidad para tomar decisiones	☐	☐
2. Liderazgo	☐	☐
3. Integridad	☐	☐
4. Entusiasmo	☐	☐
5. Imaginación	☐	☐
6. Buena disposición para trabajar arduamente	☐	☐
7. Capacidad analítica	☐	☐
8. Comprensión hacia los demás	☐	☐
9. Capacidad para detectar oportunidades	☐	☐
10. Capacidad para salir airoso de situaciones desagradables	☐	☐
11. Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios	☐	☐
12. Buena disposición para asumir riesgos	☐	☐
13. Espíritu emprendedor	☐	☐
14. Aptitud para hablar con claridad	☐	☐
15. Sagacidad	☐	☐
16. Capacidad para administrar eficientemente	☐	☐
17. Mentalidad abierta	☐	☐
18. Capacidad para acomodarse a las circunstancias sin ceder en sus aspiraciones	☐	☐
19. Buena disposición para trabajar durante muchas horas	☐	☐
20. Ambición	☐	☐
21. Actitud	☐	☐
22. Capacidad para escribir con claridad y estilo	☐	☐
23. Curiosidad	☐	☐
24. Soltura con los números	☐	☐
25. Capacidad para pensar en abstracto	☐	☐

Figura 3.1

sidad, pero más como una prueba de carácter que de inteligencia. Valoraron las calificaciones profesionales como instrumentos que daban información precisa acerca de si una persona tenía o no los conocimientos específicos necesarios para ocupar un puesto concreto. El gerente de Consolidated Gold Fields hizo una observación interesante: «Yo concedo más trascendencia a las calificaciones conseguidas por un individuo en el cumplimiento de sus tareas laborales que a las que obtuvo en la universidad». Pero le corresponde a John Wain, miembro de un grupo de control formado por 66 novelistas y poetas, hacer la

defensa más elocuente de los exámenes como tests de personalidad y carácter: «Alcanzar el éxito en cualquier tipo de exámenes significa autodisciplina, voluntad para efectuar un trabajo desagradable, capacidad de concentración y predisposición para pensar en cosas ajenas a uno mismo, virtudes muy útiles en cualquier situación y para todas las personas».

El trabajo académico modela nuestra habilidad natural para pensar analíticamente, mientras que los exámenes la ponen a prueba o la revelan. Hay sin embargo innumerables ejemplos de hombres, tales como Henry Ford y Roy Thomson, que dejaron la escuela a los 14 años y desarrollaron no obstante una capacidad analítica que, aunque estrecha, era excelente. La aptitud natural, más una educación adecuada, más la experiencia, es, como siempre, una combinación que conduce al éxito.

La identificación de los caracteres distintivos de una buena mente analítica

¿Cómo descubre usted que un subordinado o alguien que acude a solicitar un empleo posee una buena mente analítica? En primer lugar, vamos a definir lo que entendemos por capacidad analítica.

Muchas personas piensan que analizar no es más que dividir algo en sus elementos componentes, como un niño que desarma un juguete. Pero un análisis es mucho más que eso: se busca un resultado. La finalidad que guía al ejecutante realmente dependerá de la naturaleza del caso que tenga entre manos, que podrá ser, por lo regular:

- establecer las *relaciones* de las partes entre sí y con el conjunto que forman;
- hallar la *causa* o causas verdaderas del problema;
- identificar la *cuestión* que está sobre el tapete, es decir, la disyuntiva en que debe basarse una decisión (lo que hace el juez en un proceso);
- descubrir una *ley* natural;
- buscar los *principios* en que se funda la experiencia.

Esos puntos generales se pueden aclarar con ejemplos sacados de distintos campos de actividad, tal como se muestra en la tabla 3.1.

En las investigaciones científicas, los logros que se consiguen mediante análisis frecuentemente son espectaculares. Para muchos de nosotros, dicho sea de paso, es alentador pensar con toda tranquilidad que el éxito en los exámenes, al igual que una temprana precocidad, son indicios poco fiables de la capacidad intelectual: una encuesta rea-

lizada entre miembros de la Royal Society ha evidenciado que muchos de ellos tienen expedientes académicos que no pasan de mediocres.

Tabla 3.1

Campo	Actividad
Química	Separación de los elementos y sustancias extrañas que pueda contener un compuesto químico.
Óptica	Descomposición de la luz en sus componentes prismáticos.
Literatura	Examen crítico de una obra, a fin de presentar sus elementos de una forma sencilla.
Gramática	Determinación de los elementos que forman una frase o parte de ella.
Matemáticas	Solución de problemas reduciéndolos a ecuaciones.
Filosofía	Conversión de expresiones complejas en otras más simples o básicas.

Tomemos uno de los más importantes logros de la bioquímica —la química de la vida. Las unidades elementales de casi todos los seres vivos —desde las bacterias hasta el hombre— son las células. La naturaleza y las funciones de cada célula las determinan sus genes. Éstos son largas cadenas del compuesto químico denominado ADN (ácido desoxirribonucleico), la famosa «hélice doble». Cada cadena sólo tiene cuatro tipos de «enlaces» (de hecho, cuatro grupos químicos), pero pueden unirse unos con otros en número casi infinito de combinaciones diferentes. Las instrucciones que dicen a cada célula cómo se ha de reproducir a sí misma se hallan exactamente en el modelo de combinación que adoptan esos enlaces. La fórmula del compuesto anterior relaciona la secuencia de enlaces que se da en una de las formas de vida más simples: un virus cuya anchura apenas llega a 25 millonésimas de milímetro. Sin embargo, en una salida de impresora de ordenador, el desarrollo de esa fórmula cubre una longitud de 15 metros. Un listado semejante hecho con los datos de los genes que portan las instrucciones para la creación de un ser humano se alargaría hasta más allá de 18.000 kilómetros, o sea, casi la mitad de la circunferencia de la Tierra. Por su invención de un método para tabular tales secuencias

—el código de la vida—, el Dr. Frederick Sanger, del Medical Research Council, recibió en 1980 su segundo Premio Nobel.

En el espacio que ocupa este asterisco ⊡ podrían encerrarse 10.000 millones de virus, cada uno con una cadena de genes que necesitaría un listado de cuatro páginas para expresarla con un ordenador. Sanger analizó solamente un virus, el Phi-X-174, descomponiéndolo en sus 5.386 subunidades. Desde entonces, ha mejorado radicalmente sus técnicas de análisis. Al principio, le hacía falta un año para tabular 50 subunidades de tal virus. En la actualidad, se pueden registrar 1.000 subunidades por día.

Sanger se propuso representar la secuencia de los 20 amino-ácidos que constituyen las subunidades de la insulina de las proteínas. Y como se vio después, resultó ser una elección afortunada: en la composición de las proteínas, la insulina es una molécula relativamente pequeña. A pesar de ello, determinar la secuencia de la combinación de los enlaces de una proteína era una tarea tan abrumadora que, hasta ese día, sólo se habían fijado unos cuantos puntos de una cadena. Sanger tuvo que partir de cero para desarrollar sus técnicas de análisis químicos; e incluso la identificación de los enlaces más simples —los aminoácidos de los extremos de la cadena— le exigió meses de trabajo. Transcurrieron 10 años antes de que elaborase las estructura completa.

Llevar a cabo un proyecto de investigación de esta magnitud, prácticamente en solitario y con todos sus contratiempos y frustraciones inevitables, requiere una gran fuerza de voluntad. Pero ésta es una cualidad que Sanger posee en abundancia. «Sé motivarme intensamente yo mismo», ha dicho.

El caso de este científico nos muestra que la capacidad analítica junto con la aptitud para crear y emplear técnicas de análisis avanzadas, no es suficiente para realizarse como pensador eficaz: usted necesita además instinto y suerte, perseverancia y una automotivación considerable.

La capacidad analítica en la gestión empresarial

El análisis desempeña un papel fundamental en la resolución de problemas. El proceso de cribado donde se apartan los hechos de las opiniones o suposiciones, y se separan los elementos del problema, se va sucediendo mientras usted avanza hacia el núcleo central de éste. Su mente actúa como un banco de pirañas, descarnando el problema hasta llegar a sus elementos esenciales.

Una forma de análisis menos común en un directivo es la capaci-

dad para pensar por sí mismo a partir de los primeros principios. Las características distintivas de una mente de esa clase son la simplicidad y la originalidad, unidas a una gran claridad de ideas. Dimitro Comino, fundador de Dexion Ltd., me dijo un día: «Tengo que dedicar mucho tiempo a que las cosas queden suficientemente claras para mí. Retrocedo hasta los principios básicos, y entonces son tan evidentes que nadie se interesa en ellos».

El caso del consultor que descuidó un detalle

La profesión de consultor, tanto empresarial como tecnológico o médico, exige que quien la ejerce posea un alto nivel de conocimientos analíticos. Había una vez una empresa que vendía camas de hierro a todo lo largo y ancho de Gran Bretaña. A pesar de las muchas acciones correctoras emprendidas, las ventas disminuían constantemente. A la vista de la situación, se contrató a un consultor para que descubriese el motivo. Éste sabía determinar los hechos y era una autoridad en técnicas analíticas; en consecuencia, comenzó por reunir estadísticas relativas al equipo de vendedores —número de agentes, número de clientes, kilómetros recorridos en viajes, visitas realizadas, comisiones devengadas, etc., etc. Después de estudiar estos datos, llegó a la conclusión de que los vendedores asignados a las zonas de Escocia y Gales eran menos eficaces que los de Inglaterra, y recomendó que fueran sustituidos. Pero pronto resultó evidente que a los nuevos agentes no les iban las cosas mejor que a sus predecesores. El problema no dependía de la calidad de los vendedores. La causa fundamental se encontraba en el mercado: las camas metálicas se estaban pasando de moda.

«Ya sabe, el número de decisiones que un alto ejecutivo puede tomar en un día tiene un límite.»

Este consultor se comportaba como un médico que quisiera curar el dolor de un pie mediante la amputación de éste. La operación solucionaría un problema evidente, pero resultaría una acción drástica totalmente desmedida para corregir el daño causado por un zapato estrecho.

Además de analizar los problemas cuando se presentan, ¿dedica usted suficiente tiempo a estudiar lo que sucede en su propio campo de actividad con objeto de determinar los principios básicos subyacentes? Si dedica demasiado tiempo a esto probablemente descuidará sus tareas normales; pero si lo hace de vez en cuando, será muy útil.

Usted quizás se pregunte por qué se debe considerar original a una persona que piensa rápidamente a partir de los primeros principios. Lo que ocurre es que nuestra educación no nos ha preparado para conducirnos de ese modo. Nosotros vamos acumulando una masa de conocimientos secundarios o deductivos, la mayoría de los cuales quedarán pronto anticuados. Nuestro deseo de concordar social y mentalmente con cada una de las personas que nos rodean, se opone también a la satisfacción de esa necesidad de pensar con claridad. Puede que recuerde la reacción de espanto de la madre de Shelley al oír el parecer de una amiga mientras hablaban de la futura educación de su hijo:

> Amiga: «¡Oh!» Envíale a algún sitio donde le enseñen a pensar por sí mismo.»
> Sra. Shelley: «¿Enseñarle a pensar por sí mismo? ¡Ay, Dios mío, mejor que le enseñen a pensar como los demás!»

El arte de formularse preguntas

Pensar incluye hacerse preguntas uno mismo y esforzarse por hallar las respuestas. Al decir «hacerse preguntas» no pretendo dar a entender que todas deben ser frases interrogativas. Puede haber muchas que serán meramente retóricas. Una auténtica pregunta exige una respuesta. Pensar concienzudamente en algo es ponerse en un estado mental interrogativo. Para entrar en ese estado, es preciso que le preocupe alguna cosa. Nosotros podemos preocuparnos por saber cómo se pone en marcha el motor de un automóvil, cómo dispondremos de un millón de pesetas para cierta fecha o cuál es la manera más rápida de aprender el idioma japonés. Nos preocuparemos también por descubrir a quién conviene promocionar o por qué aparecen burbujas de aire en el vidrio plano cuando se fabrica siguiendo un procedimiento determinado.

La pregunta original debe conducir entonces a una legión de pre-

guntas analíticas, o sea, a esa actividad de la mente que comparamos con la acción de un banco de pirañas. Tales preguntas irán dirigidas a nosotros mismos y a otras personas, en un intento de descarnar el asunto y llegar al meollo. Los libros de texto que tratan de la toma de decisiones y de la resolución de problemas aportan normalmente, largas listas de comprobación con preguntas de ese tipo, que no suelen ser necesarias si se comprende bien el principio de la articulación de las preguntas. A veces es útil enunciar en voz alta las propias preguntas y escucharlas uno mismo, o escribirlas.

Los primeros días puede usar preguntas que haya oído a otras personas, tales como: «¿Cuándo surgió el problema?» Pero, con la práctica, usted llegará a formar su grupo particular de preguntas analíticas aplicables a cualquiera de sus problemas o situaciones. Ellas serán las herramientas auxiliares de su trabajo mental. Como advertirá en su día, algunas sirven para una gama de situaciones mucho más amplias que la que cubren otras. Recuerde estas palabras mágicas: ¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? (y ¿Por qué no?) ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cómo?

El análisis es una parte tan básica de nuestro bagaje mental que tendemos a darlo por descontado. Y nos olvidamos de que puede llegar a ser limitado su alcance y perdida su agudeza. Usted debe tratar de que su capacidad analítica le procure cada vez mayores satisfacciones, perfeccionándola siempre que encuentre una oportunidad adecuada para hacerlo.

Los métodos analíticos de los lógicos

Los lógicos son personas que se interesan especialmente por aquello que puede deducirse partiendo de proposiciones o afirmaciones. En la lógica formal, se llama silogismo a un conjunto de dos o más proposiciones y una conclusión. He aquí un ejemplo:

Todas las monedas son redondas (premisa mayor).
Tengo una moneda en el bolsillo (premisa menor).
Luego mi moneda es redonda (conclusión).

La relación entre las dos premisas y la conclusión, o vínculo que encarnan, se llama comúnmente inferencia.

El hecho de que los lógicos académicos usen esta clase de modelos de apariencia más bien trivial y que tienden a resaltar la relación formal que existe entre las afirmaciones no debe ocultarnos la realidad de que están luchando con un tema central en todas nuestras indagaciones en pos de la verdad: *la relación de lo general a lo particular*. En

el mundo real, nuestros pensamientos discurren muchas veces en forma de silogismos sin que nos demos cuenta.

Un resultado de educar la mente en el pensamiento lógico es una mayor conciencia del papel que desempeñan las premisas, especialmente las que son generalizaciones. Usted ya habrá advertido que la premisa mayor del silogismo anterior es falsa: no todas las monedas son redondas. Por consiguiente, el razonamiento que se basa en tal proposición se desploma como un castillo de naipes.

El peligro a que se expone quien retiene en su mente una gran cantidad de generalizaciones injustificadas radica en que podría empezar a utilizarlas como premisas. «No, Srta. Jones, no puedo ofrecerle un puesto directivo en el departamento financiero. Por una parte, las mujeres no pueden llevar la cuenta de nada, pues, como es bien sabido, carecen realmente de capacidad para las matemáticas. Por otra parte, tendría que enviarla a estudiar un curso muy costoso y luego todas las mujeres se acuerdan de tener niños y de los meses de baja que les concede la ley cuando han terminado su formación y empiezan a valer para algo. Supongo que me denunciará a la Comisión para la Igualdad de Oportunidades —ya que todas las mujeres suspicaces lo hacen—, pero le aseguro que los inspectores no hallarán en mí ningún prejuicio. Estoy orgulloso de ser un hombre de mentalidad abierta.»

En resumen: los fallos que aparecen en ese razonamiento de ordinario tienen su origen en el uso de premisas infundadas o de ilaciones lógicas equivocadas. En la mayoría de los casos el razonamiento es válido, pero hay que reconsiderar las premisas porque son falsas.

Antes de dejar atrás el tema de la lógica formal, el directivo debe conocer dos preceptos complementarios. El primero se aprende estudiando cómo proceden los lógicos cuando analizan razonamientos y el segundo es un compendio útil de las dos direcciones que se pueden seguir al pensar, es decir, lo que se llama razonamiento inductivo y razonamiento deductivo.

Cómo «filetear» los razonamientos

Un buen pescadero puede hacer filetes un pez de modo que, a los pocos segundos, usted podrá ver la espina monda y lironda. Es una habilidad muy útil para todo pensador. Los lógicos hacen mentalmente una operación similar mediante la cual reducen los razonamientos a una figura de álgebra simple. Entonces se puede detectar con mucha más facilidad cualquier error que exista.

Si Jones fuera un directivo sobresaliente se le promocionaría al consejo de administración.

A Jones le han hecho miembro del consejo de administración.
Por consiguiente, Jones es un directivo sobresaliente.

La falacia de este razonamiento se revela en seguida contemplando su «esqueleto»:

Si A, B.
B.
Luego A.

Desde luego, es posible que Jones sea un ejecutivo sobresaliente; pero tal conclusión no es una inferencia necesaria del razonamiento propuesto. Si lo sabemos, es por otros motivos.

En consecuencia, el razonamiento lógico se centra en lo que se puede o no se puede concluir o inferir adecuadamente. Cabe llamarlo reflexión consecutiva porque se efectúa pensando en etapas, la última de las cuales no es evidente cuando se empieza el proceso. Los métodos matemáticos o algebraicos son por lo tanto esencialmente lógicos, y sus elementos son números o letras en lugar de palabras.

Merece la pena conocer también otros dos términos usados en la lógica, que son: *inductivo* y *deductivo*. Son dos formas distintas de inferir las cosas. Deducción es la forma de sacar una inferencia particular de una proposición general, mientras que la inducción es lo contrario: formar una generalización mediante la consideración de varias afirmaciones particulares. La inducción solía considerarse que era el núcleo del método científico. Las actividades de investigación —cualquiera que sea su clase— proporcionan buenos ejemplos de inducción. Haríamos una afirmación deductiva si dijéramos: «A todos los vendedores les gustan los coches rápidos. A Fred no le gustan los coches rápidos. Luego, Fred no es un vendedor». Naturalmente, la conclusión no es válida en este caso. Una deducción correcta es la que se presenta en el silogismo siguiente: «Todos los poseedores de acciones ordinarias tienen derecho a votar en la junta general de accionistas que se celebra cada año. Todos los consejeros son accionistas. Luego, todos los consejeros tienen derecho a votar en la junta general de accionistas».

Lewis Carroll nos dio bonitos ejemplos de razonamientos basados en la lógica deductiva. Entre otros muchos, les ofrecemos éste: «Nadie compra *The Times* a menos que tenga una buena formación. Ningún erizo sabe leer. Los que no saben leer no tienen buena formación. Por consiguiente, ningún erizo compra *The Times*».

En contraste con ese tipo de reflexión, el resultado de la lógica deductiva se puede apreciar en casos tales como el márketing de prueba donde un producto, nuevo o modificado, se vende en un segmento muy pequeño del mercado de la empresa fabricante con objeto de comprobar su capacidad para atraer a los compradores. El razona-

miento sigue aquí esta línea: «El nuevo producto se vende muy bien en el nordeste y en el sudoeste. No hay ningún motivo para que no se venda igualmente a escala nacional».

Otros ejemplos de razonamientos de esa clase incluyen el desarrollo de productos, los sondeos de opinión, las investigaciones de mercado y el trabajo que se realiza en todos los laboratorios del mundo. La finalidad es hacer una predicción acerca del comportamiento de todas las cosas o personas de una clase determinada estudiando una pequeña muestra de la clase en cuestión.

En resumen, por cuanto es capaz de *sacar conclusiones correctas partiendo de informaciones o pruebas* (como opuesto a las premisas generales o particulares propias de las teorías de cátedra), el pensamiento lógico es un instrumento esencial en la práctica de la mayoría de las profesiones, desde mecánicos de automóviles hasta agentes de policía. La aptitud para pensar de esa manera es vital también para los directivos. ¿La posee usted?

Ejercicios de pensamiento lógico

Usted ya ha realizado un ejercicio de pensamiento lógico (en la página 34). Con la experiencia que le ha proporcionado y con los conocimientos adquiridos en este capítulo —y con una hoja de papel y un lapicero—, resolverá sin demasiadas dificultades los casos que se exponen a continuación. Las respuestas se hallan en la página 179 y el tiempo de que dispone para acabarlos todos es de 10 a 15 minutos, siempre y cuando sea la primera vez que se mete con ellos.

---

1. El Sr. Carpintero, el Sr. Albañil y el Sr. Pintor son tres amigos que ejercen profesiones diferentes. Por una rara casualidad, uno es carpintero; otro, albañil; y el otro, pintor. Sin embargo, los apellidos no coinciden necesariamente con sus actividades laborales.

Suponiendo que sólo es cierta una de las cuatro afirmaciones siguientes, ¿puede usted determinar cuál es la profesión de cada uno?

El Sr. Carpintero no es pintor.
El Sr. Albañil no es carpintero.
El Sr. Carpintero es carpintero.
El Sr. Albañil no es pintor.

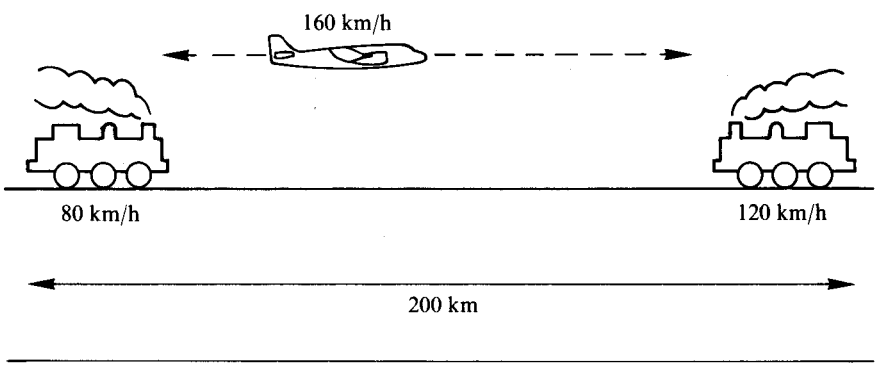
2. Un hombre de pensamiento lógico, para aprovechar un rato libre en su visita a una pequeña ciudad, decidió ir a cortarse el pelo. Sólo había dos peluqueros en la localidad, y cada uno trabajaba en su propio establecimiento. Nuestro hombre echó una ojeada a una de las peluquerías y vio que se encontraba extremadamente descuidada. El peluquero necesitaba un buen afeitado,

su ropa estaba desaseada y llevaba mal cortado el pelo. En cambio, observó que la otra barbería se hallaba muy limpia. Su dueño, recién afeitado, con la ropa inmaculada y el pelo bien cortado, tenía una presencia impecable. Después de reflexionar, el viajero regresó a la primera peluquería a que le cortasen el pelo. ¿Por qué?

3. «Yo le garantizo que este loro repetirá todas las palabras que oiga», dijo el dependiente de una tienda donde vendían animalitos de compañía. El cliente se llevó el pájaro, ¡para encontrarse después con que no hablaba ni una sola palabra! A pesar de todo, el vendedor dijo la verdad. ¿Cómo puede explicarlo usted?

4. En cierta tribu africana viven 800 mujeres. El 3 % de ellas llevan sólo un arete en una de sus orejas. Del 97 % restante, la mitad se pone dos aretes, uno pendiente de cada oreja, y la otra mitad no lleva ninguno. ¿Cuántos aretes hay en total entre todas las mujeres?

5. Dos trenes están separados por una distancia de 200 kilómetros. Ambos avanzan en dirección al otro, el de la izquierda va a 80 kilómetros por hora y el de la derecha a 120. Un avión los sobrevuela a 160 kilómetros por hora, primero en una dirección y luego en la contraria. ¿Qué distancia recorrerá el avión hasta que los trenes se junten?



Piense «hacia atrás»

Frecuentemente, la finalidad deseada está clara; el problema está simplemente en llegar a ella. Use su imaginación para visualizar ese estado final y, después, vaya gradualmente hacia atrás utilizando el método lógico. A este procedimiento se le puede denominar «pensar en *futuro perfecto*»: aunque el acontecimiento no ha ocurrido todavía, se le trata como si ya hubiera pasado.

Piense y acierte (1)

Dos chicas y una mujer quieren ir a una isla en un pequeño velero. Éste puede llevar a las dos chicas o a la mujer. Si las tres son navegantes expertas, ¿cómo pueden llegar a la isla en tan pocos viajes como sea posible?

Visualice la situación que se plantea. Si empieza a contar desde la llegada del viaje inicial, se dará cuenta de que alguien debe traer el velero desde la isla hasta el puerto de partida. Por consiguiente, las dos chicas son las que tienen que ir las primeras. Una de ellas se quedará en la isla y la otra volverá con el velero. Y el resto del problema requiere simplemente fijarse bien dónde se halla cada una en cada momento.

Piense y acierte (2)

Ahora que ha aprendido el principio básico de la operación, aplíquelo con la idea de resolver este problema similar:

Marta tiene que llevar al coche a sus dos bebés, Sara y Carlos, y al gato casero. Como tiene un brazo escayolado, únicamente puede coger a la vez a uno de los pequeños o al gato.

Por desgracia, ninguno de los bebés se puede quedar solo con el gato, porque Sara tiraría de la cola al animal y se organizaría un buen lío, o porque el gato iría a retozar con Carlos, llenándole de pelos la ropa. ¿Cómo conseguirá Marta meter a todos en el coche haciendo el menor número de viajes posible?

La respuesta a este problema se halla en la página 179.

Organice los hechos

Un enfoque lógico va unido siempre a la reordenación de la información disponible. Por lo regular, un problema es un conjunto de datos revueltos que deben ser:

— separados en sus partes componentes;
— reordenados o reestructurados.

Un problema es, frecuentemente, una solución disfrazada.

Como ya advertiría al resolver el ejercicio de la página 34, hacer gráficos o tablas que sirvan de guía —una forma visual de pensar usando la pluma como instrumento, en lugar de hacerlo «de memoria»— es una buena estrategia de apoyo.

Piense y acierte (3)

Ana, Ester y Teresa son vecinas y viven en tres apartamentos contiguos. Ester ocupa el del medio. Sus profesiones son: química, locutora de radio y

médica; pero no necesariamente en este orden. La locutora saca a pasear al perro de Teresa cuando ésta se marcha de vacaciones. La licenciada en química suele golpear la pared que la separa de la habitación de Ana cuando ésta pone muy alto el volumen de su cadena estereofónica. ¿Qué profesión ejerce cada una de esas mujeres?

Clasifique de una manera sistemática la información que se le da. Haga un cuadro donde pueda anotar todas las opciones y busque los indicios que le permitan irlas eliminando una a una. Si la locutora se encarga de sacar a pasear al perro de Teresa, queda claro que ésta no se dedica a la radio. La licenciada en química golpea la pared de la vivienda de Ana; luego, Ana no ejerce esa profesión. En consecuencia, usted tacha ambas posibilidades.

Vuelva a leer el problema para descubrir más contradicciones u otras pistas ocultas a primera vista. La licenciada en química —dado que no es Ana— debe ser Ester o Teresa. Pero Teresa no puede golpear en la pared de la vivienda de Ana —porque el apartamento de Ester está en el medio de los tres. Por lo tanto, tiene que ser Ester. La médica sólo puede ser Teresa, pues sabemos que ésta no trabaja en la radio y tampoco es química. Y Ana será la locutora.

Piense y acierte (4)

En un avión que vuela con dirección a Londres, cinco pasajeros van sentados uno al lado del otro en la misma fila de butacas. Sus profesiones son: periodista, cantante, maestro, capitán de barco e ingeniero. Y tienen las nacionalidades siguientes: británica, francesa, alemana, italiana y holandesa. La edad de cada uno varía también (21, 24, 32, 40 y 52 años). Todos ellos practican algún deporte (balonmano, natación, balonvolea, atletismo y fútbol). Sus puntos de destino en Inglaterra son: Londres, Birmingham, Manchester, Newcastle y Plymouth.

1. El ingeniero ocupa el asiento del extremo de la izquierda.
2. El pasajero que practica el balonvolea va sentado en el medio.
3. El inglés es periodista.
4. El cantante tiene 21 años de edad.
5. La natación es el deporte del maestro.
6. El capitán de barco viaja a Plymouth.
7. El jugador de balonmano es francés.
8. El pasajero holandés se dirige a Birmingham.
9. El pasajero que se dirige a Londres tiene 32 años de edad.
10. El pasajero que practica el atletismo va a Newcastle.
11. El pasajero francés va sentado al lado del alemán.

12. El pasajero de 40 años de edad se sienta junto a la persona que va a Manchester.
13. El pasajero de 24 años de edad se sienta junto a la persona que va a Birmingham.
14. El ingeniero se sienta junto al italiano.
15. El pasajero que ocupa el asiento del extremo de la derecha es mayor que el viajero holandés.

¿Qué edad tiene el capitán de barco?
¿Cuál es la nacionalidad del pasajero que juega al fúbol?
(Tiempo concedido para las respuestas: 20 minutos.)
Vea la solución en la página 179.

La lógica de la situación

La mayoría de las situaciones que requieren una respuesta o una decisión encierran algún tipo de lógica cuya relación con la lógica filosófica es notable, aunque difiere bastante en cuanto a su especie y resulta mucho más inteligible para los directivos.

En este sentido, la lógica es la consecuencia inevitable o predecible que aparece cuando se suman los factores que intervienen en una situación. Si viaja en un automóvil a 160 kilómetros por hora y choca con otro vehículo que viene a la misma velocidad en dirección contraria, la lógica de la situación nos hace suponer que usted se matará o quedará gravemente herido.

Apelar a la lógica de la situación significa fijarse en algo que le exige tomar una decisión distinta —o incluso opuesta— a la que le inducen sus propias inclinaciones o las de otras personas. Por ejemplo, la lógica de la guerra puede obligar a un general a quemar una población o a bombardear una ciudad.

A causa de que, desde este punto de vista, la lógica se puede utilizar para justificar acciones tan inusitadas, es imprescindible someter los razonamientos de esa categoría a un estudio especialmente detenido. La lógica de las leyes físicas, tales como las del movimiento o las de la gravedad, es diferente de la que se deriva de las denominadas leyes económicas, sociales y psicológicas. Se debe distinguir entre observaciones empíricas de causa a efecto, que proporcionan un sentido de la lógica de las situaciones, y los razonamientos fundados en teorías relativas a las condiciones generales, que entrañan un tipo de lógica distinto y más académico.

En resumen, el pensamiento lógico sólo es una pequeña parte de la función reflexiva total de nuestra mente. Es una rama principal de la familia de las facultades analíticas, con un vástago arraigado y res-

petable en las ciencias físicas y las matemáticas. Pero hay ocasiones en las que usted tiene que pensar lógicamente como directivo, siguiendo el modelo deductivo o el inductivo. Necesitará ineludiblemente, sacar las correctas conclusiones lógicas de las situaciones planteadas. Y habrá de ser capaz de razonar, paso a paso, siguiendo un camino lógico cuando sea necesario pensar de esa manera. Es una buena manera de llegar a la verdad.

En este momento, usted tiene dos alternativas: centrarse en la realización de otro ejercicio de pensamiento lógico y analítico, *El misil perdido*, o pasar al capítulo 4. Si necesitó más de 10 minutos para hacer los ejercicios de pensamiento lógico de este capítulo, le recomiendo que elija la primera alternativa.

El misil perdido

Este ejercicio está destinado a probar su capacidad para apartarse de lo secundario y llegar rápidamente al meollo de la cuestión. ¿Qué datos son esenciales y cuáles no? Usted tendrá que establecer después su escala de prioridades. ¿Qué es importante y qué no lo es? ¿Qué es posible y qué es imposible? En otras palabras, debe analizar la situación y decidir cómo va a proceder para enfrentarse a ella y resolverla.

Actividad

Apunte en una hoja de papel el plan que ha ideado para solucionar este problema, indicando todas sus razones. Acto seguido, abra el libro por la página 181 y compare su trabajo con la respuesta que verá allí. Dispone de 30 minutos para acabar el ejercicio.

Usted pertenece a un pequeño grupo de jóvenes oficiales que se disponen a partir hacia una base de las Indias Occidentales, con objeto de realizar prácticas de entrenamiento para comandos de misiones especiales. De común acuerdo, deciden hacer el viaje juntos embarcándose en un buque de la marina mercante. El tiempo de permiso que supone esa misión voluntaria se le descontará de su período anual de licencia, y una parte del coste de su pasaje espera pagarla con una subvención que ha solicitado al Ministerio de Defensa. Unos días después de zarpar del puerto, cuando se ha calmado ya la mala mar que habían tenido, usted se halla a las ocho y media de la mañana disfrutando de un paseo por la cubierta y nota que el barco cambia de rumbo repentinamente. Casi en ese mismo instante, recibe el aviso de que acuda sin demora

al camarote del capitán donde se encuentra con el capitán del buque, el radiotelegrafista y los otros siete oficiales del grupo. El capitán les habla entonces de esta manera:

«Caballeros, mi radiotelegrafista acaba de entregarme un mensaje donde se nos pide ayuda inmediata, radiado con carácter de suma urgencia por las autoridades de Cabo Kennedy. Antes de que ustedes me hagan cualquier pregunta, permítanme decirles que tal solicitud tiene la aprobación de nuestro Ministerio de Defensa; ahora, les voy a exponer los detalles.

»Un nuevo tipo de misil secreto, que lleva una ojiva especial, se lanzó hace muy poco tiempo desde las rampas de Cabo Kennedy. Inicialmente, siguió el rumbo previsto; pero después se desvió, y como todos los intentos de destruirlo por radiocontrol fracasaron, continuó volando, pero con un nuevo rumbo. Los expertos no comprenden lo que sucede y dicen que es imposible, a menos que lo hayan interceptado desde otra estación que pueda controlarlo. Según ellos, los demás centros operativos propios no intervienen; esto significa que alguna unidad perteneciente a un estado hostil ha logrado alterar la trayectoria del cohete mediante instrumentos instalados en un avión que se mantiene a gran altura, en un submarino o en algún otro sitio. Cualquiera que sea el método utilizado, lo cierto es que el misil ya ha caído a tierra, pero no sobre el blanco establecido.

»Las señales que emitía se mantuvieron el tiempo suficiente para que los expertos pudieran determinar su dirección y, conociendo la duración del combustible que portaba, están seguros de que ha llegado hasta una isla deshabitada que se encuentra a menos de 70 millas de nuestra posición actual. Según la carta de navegación que llevamos a bordo, esa isla es muy pequeña y presenta un contorno que recuerda la forma de un zapato, con la puntera hacia el oeste. Su litoral es rocoso, con bancos de arena o barreras de arrecifes cuya longitud es en algunos lugares de hasta 7 millas, excepto en la parte del nordeste donde hay en cambio unos acantilados escarpados con una altura de 1.500 pies.

»Volvamos ahora al asunto principal; han ordenado que localicen ustedes la ojiva y la guarden a toda costa hasta las nueve de mañana por la mañana, hora en que desembarcarán tropas de Estados Unidos y asumirán la responsabilidad. La ojiva tiene aproximadamente 9 pies de altura y 2 de diámetro en la base, está pintada de color amarillo con dos franjas luminiscentes de cuatro pies cuadrados. No es radioactiva.

»He mandado cambiar el rumbo, el buque navega a toda máquina y llegaremos a la isla en menos de seis horas. Y ahora, caballeros, el resto depende de ustedes.»

Como respuesta a las preguntas que le plantean, el capitán del barco dice:

«Puedo entregarles dos lanchas pequeñas, sin motor, cada una con cabida para seis personas y tres quintales de pertrechos. Llevan todos sus remos pero, tal como está la mar, ninguna embarcación de esta clase llegará a hacer más de 2 millas por hora y el esfuerzo será muy duro. Durante las próximas 36 horas, resultará imposible recorrer a nado cualquier distancia, incluso para el nadador más fuerte. En cuanto a alimentos, agua y ropa, disponen de todo lo que necesiten. Tenemos brújulas, linternas, cocinas portátiles, etc.; sin embargo, sólo nos quedan ocho pilas de linterna con una presunta duración de tres horas por unidad. El único resguardo que les puedo ofrecer contra el mal tiempo

previsible es un par de tiendas de campaña, algo pesadas y anticuadas, pero en perfectas condiciones y totalmente impermeables. El reducido arsenal del buque les proporcionará pistolas de calibre 38, una pistola lanzabengalas, escopetas y tanta munición como crean que les va a hacer falta.

»Mi radiotelegrafista y yo somos los únicos miembros de la tripulación del buque con nacionalidad británica y, a causa del riesgo que supone para la seguridad, ustedes no pueden contar con ningún otro; en cuanto a nosotros dos, lamento mucho decirles que no podemos abandonar nuestros puestos en el barco.

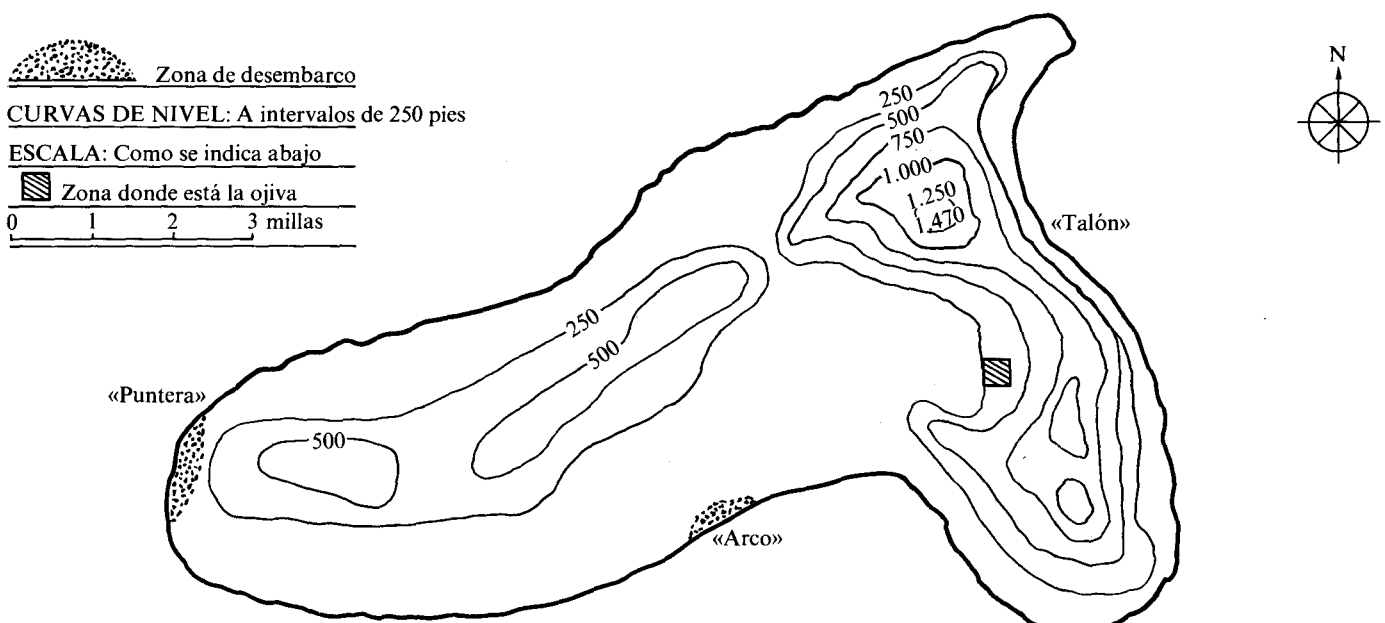
»Aquí tienen un boceto de mapa sacado de la carta de navegación de a bordo; consérvenlo, pues espero que les será útil. Debo advertirles que las curvas de nivel que, como ya saben, se trazan a intervalos verticales de alturas específicas por encima del nivel del mar, van en este plano con cotas de 250 pies. La isla está formada por roca volcánica y, debido a su superficie escabrosa y a lo abrupto del terreno, será difícil recorrerla salvo a lo largo de la costa sur donde hay terreno llano.»

Junto con los otros oficiales, usted sale del camarote y va al salón para estudiar el problema y buscar una solución. Media hora más tarde, llega el capitán del barco y les dice que ha recibido la información adicional siguiente:

«Un pequeño submarino no identificado, que no pertenece a las fuerzas de la OTAN, ha sido localizado al sur de la isla, avanzando en dirección norte. Al advertir la proximidad del aparato de reconocimiento, se sumergió rápidamente; pero, si mantiene su rumbo actual, alcanzará la isla hacia la puesta del sol. A lo largo de la costa, sólo hay tres zonas conocidas donde podría atracar incluso una pequeña embarcación; sin embargo, de una de ellas arranca un canal por el que podrá entrar el submarino hasta unas 400 yardas de tierra. Ese lugar está en el litoral del nordeste; fuera de tales sitios, el submarino tendría que fondear a dos millas de la costa. Por otra parte, como resultado de la verificación de sus cálculos, en un intento de fijar con precisión el punto donde ha caído la ojiva del misil, los expertos de la base de lanzamiento han elaborado estos datos: la ojiva se halla en un punto ubicado al sudeste de la isla, entre 300 y 400 pies por encima del nivel del mar y como a una milla y media hacia el interior, sobre una ladera orientada al oeste. Ruegan que les disculpen por no poder detallar más, pero les aseguran que pueden aceptar como exacta esa información. Verán que las tres zonas de posible desembarco se destacan en el boceto de mapa y cada una tiene un nombre. Las autoridades de Cabo Kennedy están convencidas de que no serán ustedes las únicas personas que vayan a buscar la ojiva y de que, posiblemente, tendrán que luchar para defenderla. Y les agradecerán cualquier prueba que puedan conseguir para confirmar esta sospecha. Desde luego, un cuerpo, vivo o muerto, no dejaría lugar a dudas.

»La única forma de avanzar desde la zona de desembarco denominada "Talón" es escalar los acantilados, de 500 pies de altura. Es peligroso, pero se puede hacer. Aunque carezco de utensilios de escalada, hay a bordo unas cuerdas que les servirán. Ustedes han de contar con este inconveniente, estimando que tardarán como una hora en trepar 300 pies. La ojiva del misil no se ha desintegrado al chocar contra el suelo. Esto es todo lo que tenía que decirles. ¿Quieren hacerme alguna pregunta más? ¿No? Entonces, les dejo solos.

Boceto de mapa



¡Buena suerte! Queda un último detalle; me han ordenado que me desplace al noroeste de la zona de desembarco en cuanto ustedes abandonen el buque.»

Varios pormenores que no han de olvidar cuando se pongan a coordinar el plan de la operación son:

a) Todos los horarios se dan en «hora media de Greenwich».
b) En contra de las inclinaciones naturales debidas a su formación profesional y a la práctica diaria de los usos marítimos, pero con la intención de facilitar las cosas a los oficiales británicos, el capitán del barco ha tenido con ellos la cortesía de convertir a unidades del sistema imperial inglés todas las distancias, medidas y velocidades, que en la carta de navegación y el registro de a bordo aparecen en unidades internacionales.
c) El mal tiempo que están soportando se debe a la formación de galernas de primavera, pero las condiciones meteorológicas están mejorando; la visibilidad es satisfactoria aunque, por la noche, hace mucho frío.
d) La luna se halla en cuarto menguante; el sol sale a las 7 de la mañana y se pone a las 18:45 de la tarde.
e) Las zonas más idóneas para un desembarco están en el boceto de mapa y el barco puede dejarles a ustedes a dos millas de la costa de la «Puntera», a media milla de la costa del «Talón» o a 7 millas de la costa del «Arco».
f) La ruta terrestre a lo largo de la costa sur es buena y, con suerte, podrán recorrerla a un promedio de cuatro millas por hora. Por los otros lugares de la isla, sólo avanzarán a tres millas por hora.
g) Suponiendo que ustedes hayan concluido su plan de acción para las 10 de la mañana e informen entonces al capitán del barco, éste podrá llegar hacia las 14:00 horas a la posición de fondeo frente a cualquiera de las zonas de desembarco y, posteriormente, a otra posición hacia las 15:30.
h) Se sabe que el tipo de pequeño submarino transporta una lancha de desembarco con cabida para seis personas.

Capítulo 4

EL PENSAMIENTO HOLÍSTICO

La segunda familia de facultades mentales, los vecinos de al lado de los analizadores, no tiene un nombre satisfactorio. En el capítulo 2 les hemos llamado los *sintetizadores,* porque síntesis es literalmente lo contrario que análisis. Pero no puedo olvidar términos tales como «caucho sintético» o «colorantes sintéticos», y me parece entonces que la palabra se refiere a algo artificial o fabricado. Por otra parte, los lógicos —esos analistas supremos— la han adoptado también para representar el razonamiento deductivo, o para la combinación dialéctica de tesis y antítesis en una etapa más alta de la búsqueda de la verdad (la idea fundamental que Marx tomó del filósofo Hegel). Sin embargo, todavía es posible rescatar la síntesis y darle un uso más amplio. Esencialmente, significa la composición o combinación de piezas o elementos para formar un todo. La persona sintetizadora tiene un tipo de mente distinto al del analista.

Otra palabra que distingue a esta forma de pensar, bastante misteriosa, es *holístico.* El mariscal de campo Jan Smuts, un experto como agrónomo y como militar y estadista, publicó en 1927 un libro titulado *Holism and Evolution.* Holismo fue la palabra que acuñó para describir la tendencia de la naturaleza a crear conjuntos mediante la ordenación o agrupación de muchas unidades. Según Smuts, las realidades básicas naturales son esos conjuntos irreducibles. No es posible analizarlos dividiéndolos en sus componentes sin perder su cualidad holística. Tales neologismos —holismo y holístico— han entrado en nuestro lenguaje corriente.

Cualquier persona con responsabilidad en la marcha de los asuntos de una empresa —ya sea presidente del consejo de administración,

gerente, director general, etc.—, debe tener una visión holística de la misma. Por cierto, en el estudio de las actividades empresariales como un todo (lo que se denomina de ordinario «política empresarial»), el pensamiento holístico constituye la clave.

Al referirme a esta forma de pensar, he utilizado deliberadamente el adjetivo «misteriosa», porque no podemos avanzar mucho en el análisis del holismo. Si fuera posible hacerlo, dejaría de ser un miembro de igual derecho en el triunvirato de la mente y se convertiría en un integral sometido a la ya casi omnímoda facultad analítica. Pero podremos soslayar esa dificultad, delimitando una o dos características distintivas. Ha de saber no obstante que, en el interior de la mente humana, hay una tensión incipiente o incluso una oposición declarada entre el pensamiento holístico y el análisis, de lo cual ya les daré dos ejemplos un poco más adelante.

La visión holística

La palabra *sistema* es otra de las que han prestado un buen servicio en la tarea de designar esta parcela de facultades y actitudes mentales. Vivimos rodeados de sistemas, es decir, conjuntos compuestos por partes interactuantes y cuyos límites exceden a los propios de éstas.

Miren la llama de una vela. ¿Por qué mantiene aproximadamente la misma forma y tamaño mientras arde vacilante? En ese caso, las «partes» son una multitud de partículas de cera evaporada, oxígeno y gases incandescentes —los procesos de combustión y difusión producen la interacción entre todas las partículas—, y tales interacciones determinan el punto donde quedará prácticamente estable el tamaño y la forma de la llama.

La resistencia de un cable es otro ejemplo de propiedad holística. Esa resistencia a la ruptura es el resultado de la interacción que se produce entre los alambres al trenzarlos para fabricar el cable. Si los alambres quedasen sueltos, la resistencia del cable vendría medida por la del alambre más débil; pero, al trenzarlos, actúan juntos e incrementan su fortaleza.

Por consiguiente, la mente holística contempla de una manera especial a las personas, las cosas e incluso el mundo mismo. No se apresura a desmenuzar las cosas a la primera ojeada. Prefiere esperar hasta ver el panorama total, el conjunto, el bosque más que los árboles. Igual consideración mental se da al todo con relación a las partes, y esta es la razón de que sienta cierta reticencia ante la idea de desmembrar. Si un escolar travieso coge una mosca y la arranca las patas y

las alas, se queda con una mosca muerta; las partes están allí, pero el todo ha desaparecido.

Los pensadores tales como Einstein sirven de ejemplo de esta unión de una capacidad de análisis asombrosa con una vena de pensamiento holístico que busca la simplicidad o el todo. Weiner Heisenberg, uno de los padres de la física cuántica, le habló un día a Einstein de la «pasmosa simplicidad e integridad de las relaciones que la naturaleza expone repentinamente ante nuestros ojos». El tema de la simplicidad, integridad y belleza —reveladas por medio de fórmulas matemáticas o experimentaciones minuciosas—, se repite sin cesar cada vez que se exploran los misterios de la naturaleza. Si esa simplicidad e integridad están «realmente» ahí o si son una proyección de la mente holística de muchos hombres, es una cuestión importante que tocaremos más tarde.

Algunos métodos holísticos

Por consiguiente, la persona que tiene una mentalidad holística prefiere centrarse en los «todos». En sus reflexiones, tiende a suprimir al máximo los análisis, porque los aborrece; no siente deseo alguno de dividir en partes sus problemas con las cosas o las personas a fin de conocer sus componentes. Piensa que el todo es siempre mayor que la suma de sus partes. Ve el bosque, pero no los árboles. En consecuencia, los holistas latentes pueden mostrarse desinteresados, e incluso hostiles, ante los planteamientos o los métodos académicos que ponen un énfasis excesivo en la labor analítica.

Sin duda, la faceta holística de nuestra mente se puede comparar a veces con un país de la Europa oriental sometido a Rusia. De cuando en cuando, el pueblo trata de sacudirse el yugo del análisis; pero, entonces, las fuerzas militares hacen acto de presencia y restauran el orden. Sin embargo, en el proceso, la reacción holística frecuentemente es absorbida por el torrente sanguíneo del sujeto en cuestión y, al final, se suele llegar a un compromiso.

La psicología nos brinda un buen ejemplo. A principios de nuestro siglo, estaba dominada por los analistas científicos. Éstos analizaban todas las experiencias humanas hasta llegar a sus elementos sensibles. Los pensadores más holísticos contraatacaron entonces. Como reacción surgió la escuela psicológica de la forma *(gestalt)* basada en los principios siguientes:

— una comprensión intuitiva del significado global de la conducta es más deseable que una explicación precisa, pero maquinal;

— debemos procurar entender las relaciones entre los diversos acontecimientos, y no sólo los acontecimientos en sí mismos;
— ningún acontecimiento ocurre aisladamente, sino dentro de un contexto o campo que le da la significación.

En particular, los psicólogos que siguen la teoría de la forma ponen el acento en la tendencia de la mente a ver las actuaciones como un todo, en vez de percibirlas como constituidas por varias sensaciones o elementos aislados. En lugar de percepciones y reacciones, hay *formas;* «todos» organizados que son mayores que la suma de sus componentes, lo mismo que una melodía es más que sus notas separadas.

La escuela de la forma fue tildada de antianalítica. Pero, de hecho, no iba en contra de todos los análisis, sino que sus seguidores sostenían que el nivel analítico debe ser siempre el adecuado a la naturaleza de la realidad.

Un ejemplo más moderno es el movimiento holístico que se advierte en la medicina. Durante el año 1983, un grupo de doctores se reunió en Londres para fundar la Asociación Médica Holística de Gran Bretaña. Los principios en que se basa son:

— *La mente y el cuerpo son una unidad* y deben tratarse como tal. Es preciso que la medicina tome muy en serio la imaginación humana y el poder de la mente inconsciente.
— *La naturaleza cura, nosotros ayudamos.* Por lo tanto, la medicina holística atiende a fuerzas antiguas e inconscientes que son vitales para nuestra unidad con la naturaleza.
— *Lo que vale para una persona no es necesariamente válido para otra.* La medicina debe acomodarse holísticamente a la genética de la persona a quien se aplica, a su personalidad, a su entorno y a su estilo de vida.

Viendo cómo la medicina tradicional tiende hacia un materialismo mayor cada día y que sus especialidades se centran más y más en los síntomas en lugar de hacerlo en las personas, hemos de reconocer que estos principios que encarna la «medicina alternativa» parecen sensatos, aunque la forma de exponerlos debe pasar por un escrutinio cuidadoso.

El pensamiento holístico en la resolución de problemas

Los directivos sin mentalidad holística suelen tener una visión estrecha de los problemas comunes, interpretándolos de una manera

funcional o monocorde. «Ese es un problema de ventas», puede decir uno; mientras que otro, al examinar el mismo fenómeno, lo llama «problema de producción». Sólo ven facetas de un todo, no el todo como tal. Veamos el caso práctico siguiente:

Una pequeña empresa de bebidas refrescantes lleva varios años aplicando una agresiva política de expansión añadiendo continuamente nuevos sabores a su gama de productos. El director gerente estaba satisfecho con los resultados, pues demostraban que la cifra de ventas crecía sin cesar desde el día en que se implantó tal política; por su parte, el equipo de vendedores veía que sus comisiones aumentaban de forma sustancial y también se sentían complacidos. El único límite aparente a este crecimiento era la dificultad de encontrar nuevos sabores aceptables para el público. Se montó un pequeño laboratorio para investigar el problema.

Cierto día, se descubrió una causa de preocupación más inmediata. El departamento de fabricación tropezaba con dificultades cada vez mayores para matener los costes dentro del nivel previsto. En resumen, la productividad disminuía con el aumento de la producción total. El gerente pidió al director de fabricación que resolviese el problema.

La productividad se definía como «el volumen de producción por empleado/hora», y el director de fabricación advirtió que, durante el período en cuestión, el número de horas trabajadas en la planta subía mucho más de prisa que la producción total. Por lo tanto, como primer paso, implantó un sistema de primas a la productividad. Esto sólo tuvo unos efectos relativos. A los pocos meses, el delegado sindical de los operarios empezó a quejarse de que todo el personal trabajaba mucho más sin obtener por ello ninguna ventaja real.

La solución que se ensayó a continuación fue reorganizar el flujo de trabajo. La productividad mejoró, pero sólo marginalmente. La instalación de una nueva máquina embotelladora automática y ultrarrápida parecía que iba a resolver el problema. Sin embargo, al poco tiempo, la productividad comenzó a disminuir de nuevo. A estas alturas, el director de fabricación se dio cuenta de que el quid del problema radicaba en que cada vez que se elaboraba un nuevo sabor había que detener la cadena de producción para limpiarla. Ocurría además que muchos sabores se fabricaban en partidas pequeñas y, por consiguiente, la suma de los tiempos de parada superaba al tiempo productivo. Cuanto mayor era el número de sabores fabricados, menos tiempo quedaba para la producción.

El director de fabricación tomó una decisión: anunció que se proponía introducir una planificación de la producción basada en un ciclo de cuatro semanas. Cada sabor sólo se elaboraría una vez al mes. Para hacer efectivamente esto, los vendedores tenían que prever qué demanda tendría cada sabor durante el mes siguiente —una tarea a cuya realización se mostraban bastante reacios. El director gerente intervino para vencer sus reticencias y ponerlos manos a la obra. El resultado fue muy satisfactorio para todos los interesados, hasta que la empresa empezó a sentirse afectada por una escasez de tesorería. Los excedentes de bebidas refrescantes se acumulaban en los almacenes, no durante unos días, sino durante semanas.

Finalmente, el gerente convocó a una reunión de trabajo a todos sus principales colaboradores con objeto de analizar la situación. El director de contabilidad intervino para sugerir que la empresa dejase de vender los diez sabores menos populares. Con esta interrupción, el tiempo total que se ahorrarían en la planta, expresado en términos monetarios superaría la pérdida de ingresos. *La marcha del negocio mejoraría sin ellos.* El problema no era de producción ni de márketing ni de control de existencias en almacén, y no era tampoco asunto de relaciones laborales o de inversión de capital; se trataba de un problema de gestión general. Fragmentarlo, separando sus componentes elementales, fue un error. Lo que condujo a esos ejecutivos a la adopción de la decisión correcta fue su examen del problema desde un punto de vista holístico.

Naturaleza y crecimiento

Naturaleza, totalidad, crecimiento, son ideas clave para una mente holística. Lejos de ser una actividad artificial o inventada por el hombre, la síntesis es el proceso central de la naturaleza. La división de los todos en sus diversos componentes —como le sucede al árbol seco que se va descomponiendo en un jardín—, son sólo preludios de una serie de síntesis. Cuando sintetizamos conscientemente —combinando elementos para formar un compuesto— no realizamos más que una pálida imitación de lo que la naturaleza está haciendo sin cesar. Al fin y al cabo, dado que nosotros pertenecemos a la naturaleza, el curso normal de crecimiento que siguen nuestros cuerpos puede desarrollarse igual en el interior de nuestra mente. *Las ideas pueden empezar como semillas que germinan primero y crecen después.*

Este concepto del crecimiento de las ideas es importante para el pensador holístico. Es posible que le lleve a mostrarse reacio a someterlas a un temprano análisis, hecho por él o por otras personas. Un niño recién nacido es un todo y crece. Pero, sin embargo, necesita durante mucho tiempo una protección constante.

Otra característica distintiva de los pensadores holísticos es que utilizan muy a menudo el método histórico-cronológico para llegar al conocimiento de las cosas. Les gusta saber cómo empiezan y cómo van evolucionando.

Los historiadores son integradores, como deben serlo los altos ejecutivos empresariales. De los 120 líderes de empresa que contestaron al cuestionario citado en la página 43, más de la mitad tenían algún título universitario. Y entre ellos, había tantos licenciados en historia como licenciados en alguna de las diversas ramas de la ingeniería (12 en cada grupo); esas dos ciencias iban a la cabeza en la tabla. Al advertir estos detalles los investigadores encargados del estudio anotaron: «La razón no está clara; pero es posible que suceda así porque se trata

de una actividad profesional exigente y difícil, donde los éxitos actuales son el indicador más adecuado de la probabilidad de alcanzar en el futuro una amplia gama de logros». Yo añadiría que un historiador experto debe tener una mente equilibrada entre los polos analítico y holístico del pensamiento, de modo que pueda pensar de ambas maneras.

La capacidad holística para los números

Es una capacidad natural que permite leer holísticamente las informaciones estadísticas y financieras. Roy Thomson y Arnold Weinstock la poseían sin duda alguna. Los dos leían los documentos contables igual que los directores de orquesta las partituras musicales. Los dos implantaron sistemas que les hacían llegar balances y presupuestos de forma que supieran cómo iban las cosas y pudieran detectar si algo estaba mal.

La empresa GEC, de Lord Weinstock, que cuenta con una extensa gama de productos, se rige como una federación. Según Weinstock, no se puede dirigir como una autocracia centralizada; en especial, porque cree que la toma de decisiones ha de guiarse por estándares altamente profesionalizados —como advierte al respecto, «con todos los detalles y desde todos los ángulos».

Un grupo de empresas federadas, que delega en sus directivos la función de toma de decisiones, necesita que la supervisión financiera de la oficina central sea inteligente, continua y rigurosa. Weinstock se asegura de que esto sea así al hacer que cada empresa GEC suministre periódicamente a la dirección general del grupo una serie de datos precisos, entre los que se incluyen los siguientes ratios básicos en todos sus informes de la marcha de los negocios: ventas/capital, ventas/existencias, ventas/saldo de clientes, ventas por empleado y ventas por cada libra gastada en pago de sueldos. Weinstock estudia cuidadosamente esos resúmenes cada mes, y frecuentemente anota las cifras clave en un trozo de papel. Y cualquier director gerente que presente cifras anormales recibirá una llamada telefónica de Weinstock pidiéndole una explicación de las medidas que está tomando para rectificar tales irregularidades. Una vez al año, durante la sesión de presentación de presupuestos, Weinstock y sus colaboradores más inmediatos someten a los directores gerentes a un interrogatorio despiadado, porque Weinstock mantiene la creencia de que los controles financieros rigurosos proporcionan un sistema de alarma inmediata que permite emprender la acción apropiada tan pronto como se detectan errores.

Lord Thomson utilizaba un método similar para controlar sus vas-

tos intereses comerciales. El sentido holístico con que leía los estados financieros y los presupuestos es digno de mencionarse:

> Estos presupuestos han sido preparados durante los dos meses anteriores por los más altos cargos de nuestras empresas en distintas partes del mundo. Estos ejecutivos vinieron después a la oficina central para defenderlos intercambiando opiniones con el director gerente o director general del país o países en cuestión. Cada uno de esos profesionales ha examinado con la responsabilidad que les caracteriza todos y cada uno de los conceptos de costes y ha determinado según su experiencia de ventas cuáles deben ser los gastos. Realizaron un enorme despliegue de un complejo número de partidas y totales, ventajas y desventajas, riesgos y azares, triunfos y fracasos. Sin embargo, para alguien en Toronto, como en Londres, todo ello tuvo sentido, todo ello configuró finalmente un conjunto de actividades, diverso e individual que, sin embargo, al llegar a mis manos era un todo controlado y viable.

Fíjense en la palabra «todo» que aparece al final del párrafo anterior. Esta habilidad particular, que trasciende al tiempo que complementa, la contabilidad analítica, es seguramente lo que caracteriza a todos los hombres de negocios realmente destacados.

Por consiguiente, el pensamiento holístico es tan apropiado para el directivo como para los artistas, médicos o científicos. La capacidad para pensar en las organizaciones empresariales y los equipos, en las oportunidades y los problemas, considerándolos como «todos» es muy importante. Según hemos visto antes, resulta factible pensar holísticamente acerca de un balance o de un presupuesto si se posee el talento natural para proceder de ese modo. ¿Diría usted de sí mismo que es un pensador holístico? Sin duda alguna, usted puede alcanzar el pensamiento holístico preocupándose más y más de conocer su trascendencia y absteniéndose deliberadamente del análisis una vez alcanzado cierto punto. Permita que el todo cobre forma en el ojo de su mente.

¿Qué sendas vamos a seguir ahora?

Hay varios caminos que parten desde aquí. El capítulo siguiente se centra en una forma específica del pensamiento holístico: *los conceptos.*

A continuación, consideraremos *la imaginación,* un pariente de la familia algo más lejano.

El capítulo 8 trata de *la intuición,* que entraña el pensamiento holístico hecho al nivel de la mente profunda.

Por último, en el capítulo 12, volveremos a sacar a la luz el tema básico mediante el estudio de la mentalidad creativa. No descuide ni un momento la perspectiva holística, incluso cuando no se usen las palabras «holístico» y «sintético».

Capítulo 5

EL PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Este capítulo se centra específicamente en los conceptos. Como la capacidad para pensar conceptualmente es muy importante para los líderes de empresa, será provechoso que intentemos desenredar las complejidades que rodean este aspecto del pensamiento.

Durante los últimos años, la palabra «concepto» se ha puesto de moda entre los directivos. La mayoría de ellos la tienen en su vocabulario. Sin embargo, ¿saben lo que significa? En primer lugar, es preciso distinguir entre concepto y esa clase de pensamiento abstracto que va implícito en el análisis. Deseo dejar claro, ahora mismo que todos los conceptos son abstractos, unos más y otros menos. Pero quiero distinguir entre los conceptos —que son ideas holísticas esencialmente— y la clase de pensamiento abstracto que va implícito en el análisis.

Lo que el analista pretende en muchos casos es localizar algo general y *separarlo* de lo concreto —las circunstancias, prácticas, incidentes o particularidades determinadas. En resumen, desea hacer una abstracción. Lo que le queda después de reducir o analizar las cosas es, obviamente, algo bastante abstracto: ciertas cualidades o atributos de un objeto vistos, por así decirlo, *totalmente aparte* de los pormenores tangibles que les son propios.

Ahora bien, si como opino es verdad que la mayoría de las personas tienen una mentalidad naturalmente concreta, ese estado de las cosas puede originar problemas de comunicación considerables. El individuo que piensa en términos concretos tiende a ver las cosas de forma panorámica, y a quedar enraizado en el mundo material de los sentidos. Las mentes concretas prefieren los hechos, ejemplos, casos o sucesos reales. Y en consecuencia, quienes las poseen se muestran suspica-

ces frente a cualquier idea general o abstracta. Por lo tanto, en nuestro idioma, la palabra *abstracto* lleva connotaciones desagradables:

— difícil de entender,
— carente de sentido inmediato,
— insuficientemente pragmático,
— teórico,
— impersonal,
— alejado de la realidad,
— quimérico.

Esa es la razón de por qué las personas de pensamiento concreto encuentran más bien insatisfactorio cualquier contacto con quienes ven la vida en términos abstractos.

Quizás la división más seria de la sociedad occidental, la de «las dos culturas», no se dé entre ciencias y artes, ricos y pobres, dirigentes y dirigidos, sino entre pensadores de mente concreta y de mente abstracta. La mayor parte de los capitanes de empresa prefieren tener los pies sobre el suelo y dejar que sean otros los que floten entre las nubes de la abstracción, montados en barquillas de lógica pendientes de globos llenos de aire caliente. De vez en cuando, los aeronautas dejan caer alguna que otra bomba, pero en la mayoría de los casos se les puede ignorar sin ningún peligro.

Les presento a continuación, en extracto, un artículo escrito por W.F. Younger, director general de Hay-MSL (consultores de gestión) que explica perfectamente la cuestión:

> Como consultor y ex director técnico, he tenido el privilegio de colaborar en la resolución de problemas industriales; unas veces, con equipos formados con personal de talleres y otras con grupos de directivos. Una de las realidades de la vida diaria que he observado a lo largo de los años es que los ejecutivos y los empleados utilizan vocabularios cada vez más diferentes cuando hablan de la misma situación. Los nuevos directivos han sido preparados para pensar analíticamente y en abstracto, para usar palabras destinadas a convencer sobre la base del razonamiento y de la inteligencia. Se han educado fijándose en el ideal del «directivo racional», que busca soluciones a partir de reflexiones y estudios cuidadosos, de análisis y de valoración de los hechos. Les han enseñado a comunicarse apoyándose en un fundamento analítico positivo.
>
> Sin embargo, las personas que tienen una preparación académica menos formal tienden a usar un vocabulario más reducido. Suelen emplear también un vocabulario distinto, que se deriva del predominio de la actividad física en el ejercicio de su profesión. Manejan en su trabajo cosas tangibles, visibles, prácticas, no símbolos ni ideas abstractas, y esperan que sus líderes sean asimismo visibles, prácticos y accesibles. Muchas de las palabras que se oyen en los talleres son vívidamente descriptivas y llevan connotaciones emocionales en lugar de fríos significados

analíticos. Yo recuerdo que cierto operario de un departamento de producción me dijo: «Si pretende quitar las palabras "marrones" de la descripción de mi cometido, se va a quedar sin ninguna». Su explicación era correcta. Se ocupaba de tareas muy sucias, y las efectuaba en condiciones deplorables.

Los trabajadores manuales desconfían de los razonamientos basados en análisis abstractos; se sienten superados por quienes han aprendido a hablar con fluidez y saben mejor que ellos las reglas del juego, y piensan que terminarán dándoles gato por liebre. La desafortunada experiencia que representaron las consecuencias del frío razonamiento económico, les induce a menudo a ser más receptivos a las palabras que buscan el corazón y las emociones del espíritu que a las que exigen cerebrales cálculos ascéticos.

Con referencia al ejercicio de clasificación de los atributos fundamentales (por orden de valor para su trabajo) recordará que los líderes empresariales más destacados de Gran Bretaña ponían en séptimo lugar la «capacidad analítica» y relegaban al número 25 la «capacidad para pensar en abstracto», apreciándolo como el último de los atributos. Probablemente los líderes encuestados no eran conscientes de que la capacidad analítica implica la capacidad para pensar en abstracto. Puesto que, repitiendo lo dicho, los objetos sometidos a análisis son relaciones, leyes o generalizaciones. Lo que trata de conseguir el analista es extraer de lo concreto (circunstancias, prácticas o incidentes específicos) una cosa que es general. Va en busca de la esencia. En una palabra, está abstrayendo.

Los conceptos

Si los redactores de ese cuestionario hubieran usado la frase «capacidad para pensar conceptualmente», el atributo que queda en el último puesto hubiese recibido una calificación más alta por parte de los directivos que lo contestaron. Un concepto parece la abstracción sacada mediante el análisis, pero su sentido es diferente. Las características distintivas son en primer lugar que es un todo (mayor que la suma de sus partes) y, en segundo lugar, que tiene una existencia propia: es un ente vivo y en crecimiento. Los conceptos son nuestros equivalentes intelectuales de los sistemas u organismos que vemos a nuestro alrededor: árboles, pájaros, jardines, etc. Son conjuntos o todos vivientes.

Consideren el caso siguiente:

Henry Saunders ocupa un puesto directivo en la empresa Tarmac International, y está especializado principalmente en el campo del personal y del es-

tudio del trabajo. Como desea ampliar sus conocimientos ha solicitado un puesto de directivo en el departamento de márketing, donde trabajará a las órdenes directas del director de márketing. La tarde anterior a la fecha establecida para la entrevista definitiva y cuando iba en el tren camino de su casa, se encuentra con uno de los directores que estarán al día siguiente en la mesa de selección. «Naturalmente, Henry, no puedo enumerarte ahora las cosas que querremos saber con detalle», le dijo, «pero, desde luego, te haremos preguntas acerca de tu concepto del márketing. Y, como no ignoras, yo siempre he tenido mucho interés por lo que se refiere a la capacidad para formar equipos. Bien, eso es todo. Te dejo, porque bajo aquí. ¡Buena suerte!».

Si usted fuera Henry Saunders preparándose para esa entrevista de mañana, ¿cómo definiría el concepto de márketing? ¿Es, por ejemplo, lo mismo que vender? ¿Qué concepto tiene de lo que es un equipo? ¿No está de acuerdo en que, en un verdadero equipo, el todo es mayor que la suma de las partes?

Usted no puede definir o analizar un concepto a entera satisfacción de cada uno de los que le escuchan. Tratar de definir los conceptos en su sentido más preciso es como enjaular animales salvajes. Sin embargo, podrá progresar efectivamente en el camino de su comprensión.

Dentro de esta tarea de explicación de conceptos, la consulta habitual del diccionario será una práctica conveniente. Pero tenga cuidado con lo que los filósofos denominan la Falacia Palabra-Concepto. Que es la noción de que toda palabra corresponde a un concepto. Pero, de ordinario, no sucede así en la realidad. Los nombres de los conceptos son más bien rótulos que definiciones: le dicen qué caja ha de abrir. Las definiciones expresan los distintos modos en que podemos usar correctamente las palabras; sin embargo, un concepto siempre es mayor que la suma de sus definiciones. Por ejemplo, nadie ha definido jamás el concepto de liderazgo; es demasiado rico para permitirlo. No obstante, son muchos los expertos que nos han dicho en qué sentido piensan emplear esa palabra, y ya es bastante para entenderla con claridad.

La sociedad no podría existir si no existiera al menos un acuerdo general tácito sobre cómo utilizar adecuadamente las palabras. Naturalmente, usted puede definir un término de cualquier manera que elija. Si quiere, puede llamar piqueta a una azada; pero debe contar con que casi nadie le entenderá.

Cuando el analista tropieza con un concepto que no le es familiar, acude al diccionario que tiene más a mano y analiza (o sigue los intentos del lexicógrafo por hacerlo) sus distintos significados. Cabe que experimente entonces la falsa impresión de que entiende el concepto. Pero los diccionarios tienden a darle sinónimos y antónimos, es decir,

palabras que tienen más o menos el mismo significado o el opuesto. Su diccionario puede definir «amigo» como compañero, socio o colega. Pero esos vocablos no analizan totalmente el concepto de la amistad: son como otros tres dardos lanzados a la diana de la amistad. Si consigue acertar con los lanzamientos, es posible que el concepto empiece a tomar forma en su mente.

Un pensador holístico que busca la comprensión de un concepto, necesitará algunos análisis además de un somero conocimiento de los orígenes del concepto. Incluso aquéllos tales como «amistad» tienen su historia. Esto nos lleva de nuevo a mi primer punto de partida, que los conceptos tienen un fondo holístico: son como flores o frutos que han crecido después de germinar las pequeñas semillas sembradas en una u otra época de la historia. Por cierto, *concepto* y *concepción* —el hecho de quedar embarazada una mujer— se derivan de la misma raíz latina. La analogía sexual es válida. Un concepto es algo concebido en la mente. Como sucede en el caso del pensamiento creativo, puede comenzar con una idea-germen que consigue arraigar en la mente y se va formando naturalmente allí con el paso del tiempo. Se puede ayudar a este proceso con la lectura y reflexionando sobre anteriores experiencias. Es obvio que los conceptos nacen y se desarrollan en el interior de nuestra mente —siempre que el terreno y el clima sean favorables—, y así es como se perfecciona nuestra comprensión de ellos. Los libros y las enseñanzas que nos dan otras personas son meros fertilizantes.

Algo sobre lo que pensar

Veamos a continuación una definición estándar del concepto de dirección según los libros de texto:

> Un directivo es responsable de más tareas de las que puede hacer por sí mismo; en consecuencia, el factor que le distingue es que otras personas trabajan para él; está por encima de sus subordinados en quienes delega partes específicas de la tarea de que es responsable. Con esto no queremos decir que el directivo no tenga que responder como subordinado ante alguien con más autoridad que él, ni que las personas a sus órdenes no puedan ser directivos por derecho propio.

Consulte ahora en una biblioteca dos o tres diccionarios de calidad y reconstruya la evolución del concepto de dirección con objeto de complementar esa definición.

Los siguientes son ejemplos de conceptos afines al de dirección que merece la pena investigar de un modo similar: aislamiento, estrategia,

comunicación, finanzas, motivación, dinero, oportunidades, puntos débiles y puntos fuertes, riqueza, participación, remuneración igual por trabajo igual, personalidad, derecho a trabajar, organización, poder, cultura, uno mismo, monetarismo, despido por falta de trabajo, responsabilidad social, inteligencia, beneficio, rentabilidad, productividad y eficiencia.

El pensamiento conceptual y la toma de decisiones

Habrá visto que la relación anterior es larga y, sin embargo, le falta mucho para ser una lista completa. Por consiguiente, dentro de una empresa, no todos los directivos pensarán en todos los conceptos con la misma profundidad. La gama y profundidad de éstos serán probablemente distintas en la mente del director de márketing que en la del director financiero. Pero hay un concepto básico que todos los altos directivos deben analizar y concretar de común acuerdo: el concepto de su propia organización empresarial. ¿A qué se dedica, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y cuáles son sus fines y sus metas?

La evidencia nos demuestra que los consejos de administración raramente dedican tiempo a ese tipo de pensamiento conceptual. Los árboles empiezan a secarse por las ramas y mueren por las raíces, y el error de gestión que supone el no pensar hasta que se ha producido el perjuicio, se inicia por lo regular en la sala de consejos.

Realmente es dudoso que la reunión mensual del consejo de administración, con su duración de dos o tres horas y su orden del día repleto siempre de asuntos acuciantes que resolver sea el lugar apropiado para el ejercicio del pensamiento conceptual. Marcharse dos o tres días a un hotel alejado sería más conveniente.

Porque es importante separar el pensamiento conceptual de la toma de decisiones, a fin de evitar interrelaciones indeseables. Salta a la vista que ambos están relacionados, pues nuestros conceptos o «construcciones» de la realidad determinarán en gran parte lo que vamos a hacer y cómo lo haremos. Si mi concepto de la amistad me lleva a creer que es en esencia una relación temporal de dos personas interesadas solamente en ellas mismas, que se sirven la una de la otra con fines egoístas, no se sorprenderá si le abandono sin contemplaciones en cuanto el trato con usted no me reporte provecho alguno. Pero la hora de tomar decisiones no es el momento adecuado para abordar el análisis conceptual, al menos detenidamente. Todos nosotros tenemos que pensar y decidir basándonos en conceptos que son a todas luces indefinibles e inaceptables; por lo tanto, nuestro conocimiento de ellos nunca es completo.

El caso de la reunión en la cumbre

El ejemplo siguiente muestra cómo se pueden cruzar los cables entre el pensamiento conceptual y la toma de decisiones. Considere qué lecciones encierra para la organización que mejor conoce usted.

Michael Edwardes, presidente del consejo de administración de British Leyland, y dos de sus colaboradores más inmediatos acudieron el 22 de mayo de 1980 al n.º 10 de Downing Street invitados a una cena de trabajo por la primera ministra, Margaret Thatcher. Venían con la intención de analizar el futuro de la empresa ahora que la apreciación de la libra esterlina había erosionado la competitividad creciente que British Leyland había conseguido mediante reducciones de costes e incremento de la productividad.

«La primera ministra estaba muy en su papel», escribió más tarde Edwardes[1]. Le acompañaban el ministro de Hacienda y el de Industria. «Había adoptado un aire con reminiscencias de los jueces de la Inquisición española. "Ahora que estamos reunidos, ¿pueden decirme de qué se trata el asunto que me traen? ¿No vendrán a pedir más dinero, verdad?", fue su forma de iniciar la conversación. Cuando la contesté que necesitaríamos fondos adicionales por importe de varios cientos de millones, se creó una atmósfera helada que enturbió la primera parte de la reunión.»

Siguió después un debate de los problemas de British Leyland y de las posibles soluciones, tal como la reprivatización de algunas secciones. «Esto me parece un enfoque más razonable, ¿qué podría hacer B.L. a ese respecto?», dijo la primera ministra. Edwardes expuso someramente algunas acciones a corto plazo. «Resultó imposible en toda la noche deducir de su semblante y de sus palabras si estábamos progresando o no en el planteamiento de nuestro caso para llegar a una solución futura.» Terminaron hablando de la magnitud de los reajustes salariales en el sector público, de los tipos de interés y del valor de la libra esterlina.

«Al final de la velada, estábamos todos de acuerdo en que no se dejaba sobre la mesa propuesta alguna, porque el consejo de administración de B.L. no estaba listo para adelantar recomendaciones positivas y, por consiguiente, nadie intentó que se tomaran decisiones. Habíamos mantenido un intercambio de puntos de vista que nos pareció útil y logramos que el clima, que se enfrió al empezar la reunión, acabara animándose un poco. Por último, nos despedimos y salimos de Downing Street a las once y diez minutos de la noche.

»Me detengo ahora un momento a reflexionar si estuvimos o no acertados al iniciar este tipo de debate. A mediados del año a caballo entre dos planes, sólo se puede hablar en términos muy generales. Solicitábamos ayuda basándonos en conceptos que no se podrían cuantificar de manera precisa durante algunos meses y en problemas que presagiábamos para 1981 y que sólo llega-

---

[1] M. Edwardes, *Back from the Brink*, Collins y Pan Books, Londres, 1984.

rían a cristalizar cuando, hacia finales de 1980, se sometieran a estudio para su inclusión en el plan nacional de 1981. Al reconsiderar los hechos, sacamos la conclusión de que teníamos razón al creer que la primera ministra encontró inoportuno nuestro planteamiento. La carencia de precisión que manifestamos y la inexistencia de una cuantificación de las magnitudes económicas en juego fueron interpretadas por Margaret Thatcher como una debilidad nuestra, mientras que nosotros vimos en aquella cena de trabajo la oportunidad de airear unos problemas que se cernían en el horizonte. Como miembros del consejo de administración de una gran empresa, estábamos acostumbrados a manejar conceptos generales en la fase de configuración y a especificarlos en la fase presupuestaria o de planificación. Pensábamos que sería conveniente conducirnos de ese modo; sin embargo, la Sra. Thatcher, que esperaba un debate a partir de esa segunda fase, tomó nuestro enfoque "generalista" como una falta de profesionalidad... y se quedó sin ningún deseo de repetir la prueba; ¡ésta fue nuestra primera y última cena de trabajo en el n.º 10 de Downing Street!»

El pensamiento reflexivo

Como hemos descrito en el capítulo 1, las presiones que soportan los directivos de los niveles superiores dificultan la práctica de un pensamiento conceptual de alta calidad en muchas empresas; sin embargo, todo líder individual debe preocuparse por cambiar esa situación esforzándose más cuanto mayor sea su autoridad. Frederick R. Kappel, ex director general de American Telephone and Telegraph Company, subraya esa necesidad en el párrafo siguiente, donde distingue entre pensamiento reflexivo y pensamiento centrado en la acción:

> Yo uso el término «pensamiento reflexivo» para definir la actividad mental que se precisa para plantear preguntas inquisitivas (y a veces embarazosas) acerca de la oportunidad de cualquier actividad en curso. Esta forma de pensar puede ser perturbadora para algunas personas centradas en una actividad próspera, porque tal vez les parezca que es meterse en abstracciones remotas, en teorías de la gestión poco prácticas a primera vista, y en especulaciones utópicas respecto al futuro. El éxito de una empresa en nuestros días, basado esencialmente en el pensamiento centrado en la acción, brinda la oportunidad de crear vitalidad, pero no la crea. Para crearla es imprescindible el pensamiento reflexivo.
>
> Después de considerar los negocios de la empresa Bell System, sé que podemos alcanzar objetivos inmediatos sin mucha dedicación al pensamiento reflexivo; pero dudo que podamos crear mucha vitalidad para el mañana sin él, pues esa forma de pensar es el camino que nos conduce a una comprensión más profunda de nuestros problemas. Y hago esta observación porque creo que la presión impuesta por la necesidad de resolver los problemas cotidianos tiende a desanimar el pensa-

> miento reflexivo, y cualquier empresa perderá vitalidad cuando le suceda eso[2].

Se puede advertir que el enemigo de lo que Kappel llama pensamiento reflexivo es la aversión hacia el pensamiento abstracto. Los directivos se ven a sí mismos como personas activas y prácticas, orientadas a la acción, y no como pensadores abstractos.

Sin embargo, los conceptos no son ineludiblemente abstractos. No hay nada de esto en el concepto de automóvil con puerta trasera. Pero, de todos modos, nos alejan de lo particular. Indiscutiblemente, existe en ellos un aspecto abstracto o general capaz de hacer que adopten una *apariencia* similar a la de los resultados del pensamiento abstracto o analítico. No obstante, los conceptos no son meras generalizaciones. En cada caso, incluyen ideas de lo que éste *debería* ser, junto con lo que *es* en realidad. Resulta imposible llegar inductivamente al concepto de amistad mediante el estudio de 300 parejas de amigos, porque entran en él ideas de lo que *debería* ser la amistad y nadie puede sentar un valor a partir de un hecho. Por ejemplo, el concepto de un coche familiar impulsado por un motor eléctrico incluirá mucho esfuerzo de imaginación dedicado a pensar cómo *podría* ser.

Valores, ideales, posibilidades: ¿nos metemos más y más en lo abstracto? no, de ninguna manera. La dicotomía entre concreto y abstracto es falsa si se lleva demasiado lejos, por cuanto que las generalizaciones han de referirse a particularidades. De hecho, el analista está ordenando hacia arriba o hacia abajo las escalas general/particular, todo/parte, etc. Y la persona que piensa por conceptos puede hacer lo mismo. Es fácil que usted haya descubierto que un concepto (abstracto), tal como «maniobra» tiene un núcleo de referencia concreta: *manus,* la palabra latina que significa mano, de donde se deriva maniobrar marcha atrás, maniobrar un barco en el mar, maniobrar un ejército, etc. Y esa palabra tiene la misma raíz que manipular, lo cual abre todavía más el campo de nuestras deducciones.

Las imágenes concretas que formamos en nuestro interior pueden ampliarse siempre con la analogía. Por ejemplo, hay un concepto secundario de la idea de motivación que es extremadamente realista, al menos para los propietarios de bestias de carga: «la zanahoria y el palo».

Los pensadores abstractos siempre han mirado con un cierto aire de jactancia intelectual a las personas que piensan con mente práctica. Cuando Platón visitó Siracusa el año 387 antes de Cristo, acusó a Eudoxo y Arquitas de degradar la excelencia de la geometría al hacer-

---

[2] Frederick R. Kappel, *Vitality in a Business Enterprise,* McGraw-Hill, Nueva York, 1960.

la descender del mundo de las ideas al mundo de los sentidos y utilizar objetos materiales más propios de comerciantes. El interés por lo funcional que manifiestan esos dos pensadores prefiguró el trabajo del gran matemático y arquitecto Arquímedes que, más de cien años después, diseñó las fortificaciones de la ciudad de Siracusa. Arquitas, el fundador del estudio de la mecánica, y Eudoxo, creador de la teoría general de las proporciones geométricas, resolvieron juntos el problema de la duplicación del cubo mediante la utilización de dos cilindros. Y como nos dice un comentario de Plutarco:

> De este modo, por medio de la mecánica, dieron a la geometría una elegancia y variedad adicionales; y, además, con métodos mecánicos, consiguieron resolver ciertos problemas imposibles de solucionar sólo con teorías puras. Por ejemplo: el de dos líneas que sean medias proporcionales, irresoluble geométricamente sin la ayuda de unos instrumentos llamados mesolabios tomados de las secciones cónicas.

A lo largo de los siglos, filósofos con mentalidad concreta y práctica han ido refutando punto por punto las enseñanzas de los pensadores abstractos o teóricos y les han despreciado tildándoles de «zánganos» intelectuales de la humanidad. Desde luego, es una guerra sin sentido. La ciencia, y en especial la tecnología, revelan la necesidad de ambas formas de pensar tan diametralmente opuestas. Los conceptos tienen en esa guerra una gran importancia estratégica porque *pueden* ocupar la «tierra de nadie». Todos ellos van unidos a la mente holística, que es mucho más común que la analítica. Por otra parte, combinan de manera satisfactoria lo particular y lo general, lo concreto y lo abstracto. Permiten introducir valor e imaginación. Como tales, si se comunican del modo adecuado, la mayoría de los conceptos quedan al alcance de la comprensión de todo el personal que trabaja en una empresa, especialmente cuando el perfeccionamiento de los estudios y la formación amplían nuestro campo de utilización del pensamiento conceptual.

Conclusiones

«No es posible que la humanidad realice grandes progresos mientras no se introduzca un cambio definitivo en la constitución fundamental de sus formas de pensar», escribió John Stuart Mill. La calidad de sus conceptos y su capacidad para desarrollarlos, como persona individual y como miembro de una colectividad, son la base de una acertada toma de decisiones. Fíjese la meta de tener siempre conceptos claros, defínalos lo mejor que pueda, y esté abierto a cualquier nueva luz que incida sobre ellos desde fuentes inesperadas.

Capítulo 6

EL PENSAMIENTO IMAGINATIVO

Los líderes empresariales más destacados de Gran Bretaña ponen a la imaginación en una posición alta dentro de la lista de atributos que más aprecian. Pero, ¿qué es la imaginación y cómo contribuye al éxito en los negocios? Este capítulo trata de dar respuesta a esas preguntas y ayudarle a perfeccionar sus aptitudes imaginativas particulares.

Kenneth Grahame, autor de *The Wind in the Willows*[1], escribió: «Por lo regular, las personas formadas son razonablemente competentes en asuntos prácticos; es el don superior de la imaginación el que lamentablemente deberían buscar».

Casi con seguridad, la imaginación pertenece a la familia de los sintetizadores. Ni el individuo analítico ni el crítico son necesariamente imaginativos, pero el sintetizador es probable que sí lo sea.

Hay sin duda una relación de parentesco entre la imaginación y el pensamiento holístico. Sirva de ejemplo esta descripción que, de la fase culminante de la composición, nos presenta uno de los músicos más famosos del mundo, Wolfgang Amadeus Mozart:

> En primer lugar, aparecen en mi mente pequeños fragmentos de la pieza musical que se van juntando allí poco a poco; luego, mi alma se va llenando de inspiración, la obra crece más y más y cada vez cobra mayor amplitud y claridad. Al final, la tengo casi terminada en mi cabeza, incluso aunque sea una obra larga, de manera que puedo *verla* en su *totalidad* en cuanto se lo pido a mi mente, igual que si fuera una her-

---

[1] *Viento en los sauces*, Anaya Ediciones Generales, Madrid, 1983.

> mosa pintura o un bello cuerpo humano. De esa forma, no es una sucesión de notas ordenadas lo que oigo en mi *imaginación* —esto vendrá después—, sino todas al mismo tiempo, por decirlo así. Es una sensación extraordinaria. Todo lo que he *inventado y compuesto* pasa dentro de mí como en un sueño emocionante y delicioso. Pero lo que más me conmueve es escucharlo todo a la vez.

He puesto en cursiva las palabras y frases esenciales con objeto de resaltar la proximidad de los dos conceptos de pensamiento, imaginativo y holístico, que se advierten en ese texto representativo.

Algunos pensadores imaginativos, como el Premio Nobel Sir Lawrence Bragg, iniciador de la radiocristalografía tienen una capacidad mental que les permite imaginar las cosas en visión tridimensional. Nikola Tesla, innovador tecnológico extremadamente prolífico (alumbrado fluorescente, generador de corriente alterna, bobina «Tesla», etc.), tenía unas facultades de visualización extraordinarias. Según su biógrafo, Tesla «podía proyectar ante sus ojos una imagen completa de cada pieza de una máquina, sin olvidarse de ningún detalle. Esas imágenes eran más expresivas y claras que las de cualquier plano». Por si fuera poco, Tesla demostraba que era capaz de probar mentalmente sus aparatos, haciéndolos funcionar durante semanas para examinarlos después minuciosamente en busca de señales de desgaste[2].

Pensar en imágenes

Nuestra mente tiene una capacidad elevadísima de visualización: no sólo vemos las cosas, sino que podemos cerrar los ojos y recordar la imagen de lo que hemos visto.

Esa facultad constituye uno de los polos de la imaginación. En el párrafo anteriormente citado, Mozart decía: «Puedo verla en su totalidad en cuanto se lo pido a mi mente, igual que si fuera una hermosa pintura o un bello cuerpo humano». Lo que veía era algo que no había existido hasta entonces. La imaginación fue para ese artista la punta de lanza de la invención y de la composición. Hallamos así otro polo de la imaginación. Pero hay también otros matices dentro de las mismas aptitudes.

La tabla 6.1 muestra la considerable gama de posibilidades imaginativas de la mente humana; desde la función de la memoria, en un extremo de la escala, hasta la imaginación creativa, en el otro extremo.

---

[2] J.J. O'Neill, *Prodigal Genius: The Life of Nikola Tesla*, Panther, Londres, 1981.

La fantasía es fundamental para tareas tales como la presentación acrítica de ideas, técnica que suele enseñarse en los cursos de gestión.

Después de contestar a las preguntas de la figura 6.1, deténgase a pensar si puede imaginarse las cosas en color y en tres dimensiones. ¿Tiene su imaginación viveza y empuje?, ¿puede sacarle de los cauces de la realidad percibida?

Tabla 6.1

Hechos	Aptitudes
Recordar	La capacidad de volver a traer a la mente una idea o una cosa que no está presente para percibirla con los sentidos físicos; por ejemplo, su casa o su automóvil cuando usted se halla en la oficina.
Visualizar	La capacidad de hacerse una idea de algo que no ha experimentado nunca en su totalidad, por ejemplo, cómo se sentiría si anduviese por la superficie de la Luna.
Crear	La capacidad de formar una imagen o un todo de algo que ahora no existe en la realidad; por ejemplo, un nuevo producto.
Prever	La capacidad de ver en la mente la evolución o las consecuencias de algo antes de que se materialicen en la realidad.
Fantasear	La capacidad de inventar cosas nuevas e irreales mediante la alteración o la combinación de elementos tomados de la realidad, procediendo de un modo particularmente extravagante y libre de limitaciones.

¿Tiene usted mucha imaginación?	Sí	No
¿Puede usted recordar visualmente con gran exactitud? Acuérdese de sus últimas vacaciones y compruebe cuántos detalles puede ver en las imágenes mentales.	☐	☐
¿Se considera una persona con buena capacidad para visualizar cosas que no ha experimentado directamente usted mismo? ¿Podría, por ejemplo, imaginarse exactamente lo que sería pertenecer al otro sexo? ¿O ser primer ministro? ¿O ser su secretaria particular?	☒	☐

	Sí	No
Durante el año pasado, ¿le ha elogiado alguien por la mucha imaginación que tiene?	☒	☐
¿Ha inventado o construido recientemente alguna cosa, en el trabajo o durante su tiempo libre, que definitivamente requirió imaginación?	☒	☐
¿Suele prever con exactitud lo que va a suceder, antes de que ocurra?	☐	☐
¿Suele fantasear acerca de su trabajo o de su profesión?	☐	☐
¿Pinta o dibuja?	☐	☐
¿Le resulta fácil elegir las combinaciones de colores cuando va a renovar la decoración de su habitación?	☐	☐
¿Tiene facilidad para pensar nombres originales para niños, o perros o casas?	☒	☐
¿Ha escrito alguna vez una narración o un poema?	☒	☐

Figura 6.1

Ejercicios prácticos de uso de la imaginación

1. Imagínese que está escalando el monte Everest, solo y sin oxígeno. Y que se halla en este momento a mil metros de la cumbre.

a) Siéntese y prepárese una comida. Utilice cada uno de sus cinco sentidos para completar la escena en el interior de su mente.
b) Ahora apriete la marcha en un esfuerzo final para alcanzar la cumbre. ¿Qué puede ver? ¿Qué tocan sus manos? ¿Cuáles son sus sentimientos? ¿Qué colores puede ver?
c) Ya está en la cumbre. Saca su cámara fotográfica. La coloca sobre una roca y se pone delante. Componga ahora con detalle la fotografía que ha sacado. Conviértala en una imagen tridimensional.

2. En las junglas de América del Sur, se ha descubierto un animal cuyas características auguran que va a sustituir al perro y al gato como animal de compañía. Descríbalo brevemente en no más de 200 palabras y dibújelo. Póngale nombre.

3. Morwenstow es un pequeño pueblo situado en la costa norte de Cornualles. Un domingo por la tarde, en la época de las guerras napoleónicas, el vicario de la iglesia parroquial estaba oficiando los servicios vespertinos. Una tormenta impresionante rugía en el exterior. De repente, los fieles oyeron el estrépito de una gran colisión. Un barco se había estrellado contra las rocas.

Todo el mundo se apresuró a salir de la iglesia y, con el vicario a la cabeza, bajaron precipitadamente por la empinada cuesta que descendía hasta la ensenada. En la penumbra del crepúsculo, vieron el casco destrozado de una goleta de tres mástiles que había embarrancado, y los restos y parte del cargamento que estaban esparcidos por la playa. Aparentemente sólo había un superviviente, que yacía inconsciente boca abajo sobre la arena. Era un hombre moreno, vestido con el uniforme de capitán de marina. Pero cuando le dieron la vuelta, una expresión de terror apareció en el rostro del vicario...

Continúe usted ahora esta narración.

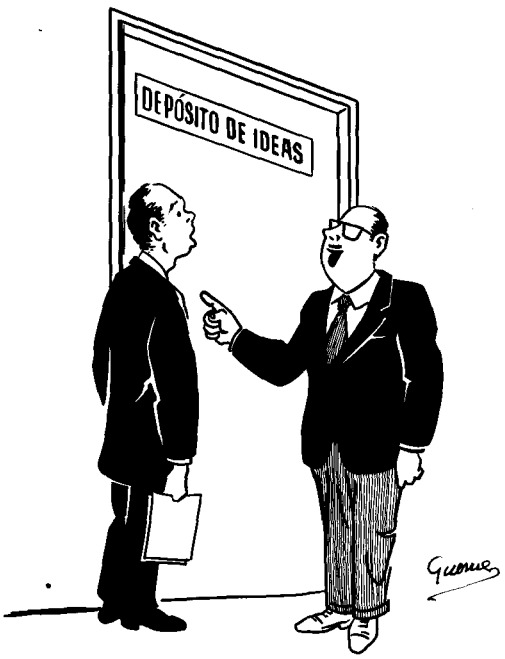
Usted puede encontrar caprichosa la solicitud de que componga una breve narración; pero debe saber que existe afinidad entre la imaginación de un escritor y la de un hombre de negocios: ambos cultivan algo que crece a partir de pequeñas semillas. Por consiguiente, no abandone el intento de concluir el ejercicio anterior sólo porque le parece que no tiene nada que ver con la gestión empresarial.

El pensamiento y la imaginación

Conviene dar la importancia que se merece a la dimensión figurativa de la imaginación; sin embargo, pasado cierto punto, resulta más conveniente usar la palabra en un sentido mucho más amplio. *Guerra y Paz*, de Tolstoi, carece de ilustraciones; pero es una obra de muchísima más entidad que cualquier «tebeo» repleto de dibujos. Evite quedar atrapado por la pretensión de ver o hacer representaciones mentales: usted puede pensar imaginativamente sin ellas. Y a la inversa, también puede imaginar sin pensar.

Permítame que se lo aclare con un ejemplo. Una madre, inquieta porque su hijo no llega a casa después de la salida de la escuela, se imagina toda clase de escenas. Ella es la presa pasiva de figuraciones terribles que vienen una tras otra a su mente, sin que pueda controlarlas. La emoción y la imaginación han juntado sus fuerzas. Su imaginación se ha vuelto hiperactiva y su capacidad de pensar ha quedado aletargada. Se encuentra dominada por el pánico. En esta situación, el pensamiento y la imaginación ocupan lugares diametralmente opuestos.

En otras circunstancias, nos inclinamos a distinguirlos como cosas diferentes. Por ejemplo, si leyese un artículo científico sobre la geografía del norte de Groenlandia, podría pensar analíticamente en el clima, la flora y la fauna, y visualizar a la vez lo que le parece que será el paisaje de esos territorios y cómo viviría en ellos. Pensaría entonces



«¡Llénelo!»

igual que un experto en geografía física mientras que, al mismo tiempo, estaría formando con su imaginación el entorno donde se hallaría usted.

Hay no obstante un tercer grupo de situaciones donde las facultades de pensar e imaginar que posea una persona son realmente inseparables —se trata del *pensamiento imaginativo*. Pongamos el caso de un buen detective o de un directivo de alto nivel. Al tratar de resolver sus problemas, necesitan ser prolíficos a la hora de imaginar hipótesis factibles y cuidadosos en cuanto a los datos que manejan y a las deducciones que pueden sacar de ellos. Deben pensar imaginativamente; pero también de una manera coherente, metódica y sensata.

Nos preguntamos entonces, ¿por qué no se ha dado a la imaginación el lugar que le corresponde en las ciencias de educación y formación en gestión empresarial? En primer lugar, porque todavía tendemos a considerar al cálculo matemático —tarea propia de los ordenadores— el ejercicio más característico de la mente bien cultivada. Yo no sé de dónde viene esa presunción gratuita. El cálculo,

aunque muy importante, es una forma de pensar harto sencilla si la comparamos con otras y que, en nuestros días, se confía cada vez más a las máquinas de oficina. Sumar y restar, multiplicar y dividir, son operaciones que apenas dejan campo para la originalidad, la sagacidad, el talento, el sentido común, la intuición, el criterio propio o la inventiva.

En segundo lugar, nos resulta difícil librarnos de la creencia de que la imaginación sólo sirve para concebir acontecimientos o sucesos ficticios. William Shakespeare declaró que «la imaginación da cuerpo a las cosas desconocidas». Él creó un mundo viviente de personajes y sucesos ficticios. Sin embargo, Leonardo da Vinci y Thomas Edison tenían también una imaginación formidable. Próspero y Hamlet son personas imaginarias; pero el submarino, el helicóptero, la bombilla eléctrica y el teléfono, no son objetos imaginarios aunque su invención exigió una combinación de imaginación y de conocimientos técnicos.

Otro ejercicio práctico de uso de la imaginación

Einstein se imaginó cómo vería el mundo una persona que viajase montada en un rayo de sol. La pregunta se le ocurrió por primera vez cuando era niño y, al hacerse adulto, adquirió los conocimientos y aptitudes intelectuales que le permitieron hallar la respuesta. Apunte tres preguntas imaginativas de la misma clase que ésa —donde la fantasía desempeña un papel esencial— y que podrían revolucionar los conceptos habituales dentro del entorno donde trabaja.

El pensamiento imaginativo en acción

Sin embargo, el pensamiento imaginativo no se limita a inventar cosas. Lo normal es que el detective o el directivo no inventen ni construyan nada; pero, aun así, piensan imaginativamente. Los dos se hallan en una situación comparable porque ambos tienen un adversario —el delincuente en un caso y los competidores en el otro. Los deportistas y los soldados comparten asimismo ese factor.

Permítame otra vez que lo explique. Cuando se elogia a un futbolista famoso porque juega con imaginación, nadie quiere decir que está teorizando sentado en una butaca ni escribiendo novelas basadas en el fútbol. Lo que sucede es que le ven hacer jugadas como las siguientes:

—cuando trata de adelantarse a un jugador del otro equipo, no

utiliza siempre el mismo regate, y si lo hace tres veces seguidas es para sorprender al contrario en la cuarta ocasión con un quiebro diferente;
— no supone que su compañero de equipo pasará el balón a la derecha, como lo ha hecho las cinco últimas veces, sino que está preparado para recibirlo a la izquierda;
— se da cuenta en seguida de que va a haber un hueco para chutar a gol, aunque no se vea todavía en ese momento.

En otras palabras, está pronto para anticiparse, ver y actuar sobre cosas que se salen de lo ordinario. Sorprende a sus oponentes y, sin embargo, nadie le sorprende a él. Se aprovecha de lo inesperado y de lo que se sale de la rutina.

Este pensamiento imaginativo en el campo de fútbol no tiene nada que ver con si tal jugador escribe o no novelas sobre el deporte que practica. Tampoco tiene nada que ver con el pensamiento racional y lógico tan apreciado por los académicos. Ron Greenwood, director técnico de la selección inglesa de fútbol, dijo que «cada partido es una batalla que decide el ingenio» para la que se necesita una combinación de atributos físicos y mentales:

> Un cerebro hábil para el fútbol es totalmente diferente de otro orientado a los estudios académicos. Entrené durante siete años en la Universidad de Oxford, y si los estudiantes hubiesen tenido el tipo adecuado de mentalidad futbolística habrían formado el mejor equipo del mundo. Pero, como no lo tenían, jamás lo fueron. Un hombre que apenas sepa leer y escribir puede tener un cerebro superdotado para el fútbol.

Cierta clase de imaginación ayuda también a infringir las leyes. El relato siguiente nos demuestra que la imaginación, ayudada por el espíritu empresarial, puede florecer incluso bajo las circunstancias más adversas. Léalo y saque sus conclusiones.

Bernard Leach es un maestro alfarero que adquirió fama mundial con sus piezas de cerámica artística que se vendían a cientos e incluso miles de libras esterlinas y las salas de subastas, aprovechando la ola de popularidad, buscaban afanosas su encargo de sacarlas a licitación. Dos reclusos de la prisión de Featherstone, cerca de Wakefield (Gran Bretaña), se dieron cuenta en seguida de las posibilidades que les ofrecía ese hecho. A principios del año 1981, ambos asistían a las clases de alfarería que daban en la cárcel y tuvieron la idea de copiar la obra de Leach a partir de las fotografías de los libros y revistas que manejaban. En cierta ocasión, hicieron 14 vasijas «Leach» impresionando a las autoridades penitenciarias por el entusiasmo que ponían en el trabajo. Y se atrevieron a hacer algo más significativo todavía: grabaron el «sello» BL, de Bernard Leach, en la base de las piezas.

No se permitía a los reclusos vender las piezas que creaban, pero podían pagar un precio nominal de algunos peniques por cada una y regalárselas a familiares y amistades. Esos ceramistas decidieron entregar sus modelos de arcilla a un amigo que era tratante de antigüedades y los presentaba a las salas de subastas de Londres, incluyendo Christies, donde los vendían a precios que oscilaban entre doscientas y más de mil libras esterlinas. Su único error fue poner en el mercado demasiadas piezas en muy poco tiempo. Después de descubrirse la falsificación, uno de los reclusos explicó que había puesto un BL en las vasijas porque uno de sus alias era Bernard Lee.

El pensamiento imaginativo de ese tipo es sin duda apropiado para otros campos de actividad ajenos por completo al de las falsificaciones realizadas en una prisión, al del trabajo de los detectives o al de la práctica del fútbol. La guerra, por ejemplo, lo reclama constantemente. Los pilotos de los cazas británicos que intervinieron en la batalla de Inglaterra tuvieron que usar su imaginación para saber cuándo debían lanzarse en picado o volar en zig-zag para escapar del acoso de un enjambre de aparatos de escolta de los bombarderos enemigos. Los generales vencedores que han existido en todas las épocas demostraron la misma capacidad. Winston Churchill escribió en una ocasión: «Casi todas las batallas que se consideran obras maestras del arte militar, han sido batallas de maniobras en las que, muy a menudo, el enemigo se ha visto derrotado por algún arma secreta, por algún ataque inesperado o por alguna nueva estrategia. En tales batallas, el vencedor ha sufrido pocas pérdidas y el enemigo ha quedado no sólo batido sino también desconcertado».

En sus negocios, usted no dispone de un plano que le indique qué pasos debe dar de hoy en adelante. Es cierto que no tendrá una total libertad de acción. Carecerá de la independencia propia de quien escribe un guión para la televisión o de quien compone un poema. Irá como quien cruza un territorio inexplorado. Ha de pensar por sí mismo y tantear después con cuidado los posibles caminos para llegar a donde desea —y las soluciones de tales problemas no están en los libros ni las puede sacar de su memoria. No se ha visto jamás en esta situación de ahora. Ha de crear o innovar, y no puede hacerlo siguiendo los precedentes establecidos ni usando recetas comunes. John Sainsbury, presidente de la próspera cadena de supermercados de alimentación que lleva su nombre, nos habla de este modo:

> La imaginación es la característica que yo aprecio por encima de todas las demás de un directivo eficaz. Todo buen directivo tiene que ser imaginativo para que resulte también un innovador afortunado. El éxito en esta materia aporta no sólo una contribución valiosa para cualquier

empresa, sino además la considerable satisfacción personal que se deriva de los logros creativos.

Imaginación es lo que se necesita para prever los acontecimientos futuros y responder al cambio. Sólo las personas que tienen una imaginación vivaz pueden llegar a demostrar una comprensión delicada a las otras personas de su entorno, ya sean clientes, colegas o empleados de todos los niveles. Ser capaz de lograr eso es un ingrediente vital para el triunfo en actividades comerciales o industriales.

Sí, pero ¿se puede desarrollar el pensamiento imaginativo?

Todos tenemos más o menos capacidad para sintetizar. Y todos tenemos también inventiva, aunque en grados muy diferentes. Por ejemplo, de vez en cuando, se nos ocurren chistes originales. Quizás no sean tan graciosos como para echar abajo la casa; pero son nuevos, no de los del grupo que empieza «¿Sabes éste de un...?». Caiga ahora en la cuenta de que, si nos preguntan cómo se nos ha ocurrido un chiste, nos quedamos confusos sin saber qué responder. Por lo que parece, no hay ninguna técnica o método de hacer chistes. En consecuencia, replicamos vagamente: «No lo sé. Se me acaba de ocurrir».

Sin embargo, el pensamiento inventivo, aunque no es una cuestión de mera técnica, tampoco lo es de pura suerte. Puede estar seguro de que los actores cómicos profesionales buscan y estudian sus chistes. Es posible que lleven en fichas un registro de ellos y de las reacciones del público. Quizás la gente de un país o región se ría más de los chistes de suegras que el público de otros países o regiones. Por lo tanto, es fácil que los actores clasifiquen sus ocurrencias divididas en tales tipos básicos. Puede, incluso, que hayan tratado de analizar el concepto del humor y establecer generalizaciones. ¿Qué hacer reír a la gente? ¿Qué situaciones son intrínsecamente graciosas? Por ejemplo, el humor se relaciona con nuestro sentido de las proporciones, y esta es la razón de que nos riamos al ver a una persona muy alta montada en una bicicleta minúscula o al oír una pretensión o alarde disparatado que dice a gritos el cómico. Lo mismo que las ideas creativas, el humor se materializa en cuanto dos líneas de pensamiento que parecen inconexas se cruzan de repente. Es posible que ya haya oído lo del granjero a quien le gustaban tanto los muslos de pollo que se propuso criar pollos de cuatro patas, y cuando los tuvo bien gordos, corrían tanto que no pudo atraparlos.

¿Ha tropezado últimamente con alguna forma de pensamiento imaginativo en su trabajo? Los mismos principios son aplicables en la esfera de la gestión empresarial. Es probable que le agrade hacer un

estudio con ejemplos de pensamiento imaginativo aplicado en la empresa, y pensar detenidamente en las situaciones donde se necesita. Esta clase de ejercicios no le harán, por sí solos, más imaginativo, pero estimularán su interés y enriquecerán su concepto de lo que es un directivo dotado de imaginación y fértil en recursos.

A los deportistas les resulta provechoso imaginarse que se encuentran hoy en situaciones que llegarán más adelante: relajados, llenos de confianza y dueños de sí mismos. Piense que se halla ahora en la próxima reunión de trabajo de su comité y que dice a los asistentes: «¡Miren! No caigamos de nuevo en nuestra rutina de costumbre. ¿Es que no podemos ser más imaginativos?» ¡Imagínese qué expresión de sorpresa aparecería en el rostro de sus colegas si eso fuese real!

Usted trabaja en la división farmacéutica de una empresa química multinacional. Hace poco tiempo, ha inventado un medicamento inofensivo que cura el resfriado común y todo el mundo se lo va a agradecer. Se hará rico y famoso en cuanto se confirme la eficacia de su descubrimiento, de la cual está seguro. Imagínese la escena que tendrá lugar en la sala de consejos de su empresa, en la oficina central de Nueva York, durante la recepción que se celebrará en su honor. Vea en su mente todas las riquezas que está a punto de adquirir. Si usted cree que tal forma de fantasear le aleja de la realidad, merece la pena que recuerde cómo Leonardo da Vinci se entregaba a pensamientos similares mientras trabajaba mentalmente en el diseño de un submarino y de una máquina de fabricación en serie de agujas.

Cambiar su propia imagen, el modo de verse a sí mismo, es probable que sea la manera más eficaz de abrir las puertas de la imaginación práctica. Y si no aplica imaginación a sí mismo, no será fácil que la aplique en la vida.

Otros ejercicios de uso de su imaginación

- —¿Se ve usted como un directivo racional que a veces es imaginativo, o como un directivo imaginativo que también es analítico?
- —Cuando se imagina a sí mismo, ¿ve que hay un potencial considerable esperando su materialización?
- —Imagínese que, en cinco años, ha llegado a director general, con una bien merecida fama por su actuación imaginativa. ¿Cómo adquirió ese prestigio? Imagine ahora tres fantasías más o menos creíbles que expliquen su repentino despegue del pelotón, dejando aparte la de casarse con ese loro de hija que tiene el presidente del consejo de administración.

La imaginación en perspectiva

La imaginación no debe llevarse a la cima en la jerarquía de las capacidades del pensamiento. Ha de ser un jugador del equipo, no el capitán. Es la vanguardia del pensamiento, un miembro de su avanzadilla de exploradores. El papel específico de la imaginación es conducirnos hacia la innovación, la invención, la creación, los descubrimientos y la asunción de riesgos.

El directivo que, sabiendo lo que hace, se atreve a salir del camino trillado, de las expectativas machaconamente repetidas, está demostrando que posee un grado de imaginación bastante alto. Sus actividades empresariales quizás resulten extravagantes, desordenadas o estériles. Por lo tanto, los directivos que sueñan pueden ser precursores de operaciones muy rentables, pero no es difícil que terminen con una declaración de quiebra. De aquellos que comienzan a partir de bases bien fundadas, sólo unos pocos se pueden llamar adelantados. «Intuitivo», «inventivo» y «emprendedor», son palabras de elogio; sin embargo, existen asimismo otras, tales como «fantasioso», «atolondrado» y «temerario», que definen a los pensadores imaginativos que fracasaron.

Por consiguiente, debemos ponernos en guardia contra cualquier tendencia a glorificar el concepto de imaginación como un fin en sí mismo. Todos nos olvidamos a veces que una imaginación vivaz también puede ser necia. La falta de freno en la búsqueda de la originalidad puede significar libertad para comportarse como un chiflado. Tanto el genio como el loco piensan imaginativamente —y no faltan personas que son ambas cosas a la vez.

No obstante, la imaginación abarca varias de las cualidades esenciales de un líder empresarial. En el futuro de su carrera, se encontrará con infinidad de situaciones que le exigirán utilizar su capacidad para crear, inventar, improvisar, descubrir, innovar, explorar, experimentar y abandonar a sabiendas los caminos conocidos. ¿Puede imaginarse ahora mismo haciendo todas esas cosas?

Capítulo 7

LA VALORACIÓN

La valoración es uno de los tres componentes fundamentales del pensamiento. No podemos prescindir de ella. Este capítulo le hará reflexionar sobre el concepto de valor y, en particular, sobre la importancia del valor de la veracidad en la toma de decisiones.

Los 120 directores que respondieron a la encuesta citada en la página 14, asignaron a la *integridad* el tercer puesto en la lista de los 25 atributos; es decir, la colocaron inmediatamente detrás de la *capacidad para tomar decisiones* y del *liderazgo*. Lord Slim la definió por sus efectos, diciendo: «Es la cualidad que hace confiar en ti a las personas que te conocen». Pero, ¿qué hay en ella para inducir ese sentimiento?

La palabra en sí significa totalidad. Es una palabra holística. Uno se siente tentado a concluir que la integridad como tal no existe; quizás es el compendio de todas sus cualidades. Sin embargo, tiene algunos elementos distintivos. La integridad implica la adhesión a un código de valores morales, artísticos o de otros tipos. E indica también la posesión de unas dotes de incorruptibilidad y fiabilidad que no permiten a quien las tiene traicionar una confianza o incumplir una responsabilidad o una promesa.

En lo más profundo de la integridad se encuentra el valor de la verdad. Su sinónimo más común es la *honradez;* el negarse a mentir, robar o engañar de cualquier modo. Esas cualidades del carácter se fundamentan, en la asunción de que se puede *percibir* la verdad en una situación dada. No cabe duda de que esa capacidad es vital a la hora de tomar una decisión, puesto que la toma de decisiones se apoya en dos pilares:

— establecer la verdad;
— saber qué hacer.

Sin embargo, como los directivos son víctimas de las presiones del tiempo y tienden a orientarse a la acción, se inclinan a pasar rápidamente por la primera y a entrar en seguida en la segunda, que congenia mejor con su carácter.

La autonomía de la valoración

Repitiendo una peculiaridad expuesta antes, diremos que la valoración es una función distintiva. La mayoría de nosotros sabemos ahora que nadie puede sacar un valor de un hecho. Ningún razonamiento, argumento lógico, atractivo emocional o información fáctica, puede *probar* un valor. Y por lo tanto, como lo expresa una frase famosa, de un *es* nunca se obtendrá un *debe ser*.

Por otro lado, lo mismo que el imaginar, a veces parece que el valorar es algo completamente aparte de los procesos razonantes que llamamos pensamiento. El profesor de botánica, que dedica su vida a examinar y comparar las 250 o más especies de *ranunculus* («botón de oro») que hay en el mundo, podría hallar de repente una infinidad de esas florecillas amarillas resplandeciendo al sol en una pradera de los Alpes y exclamar «¡Qué bonitas son!»

Sin embargo, se presentan situaciones donde valorar y pensar son dos cosas virtualmente inseparables. Por casualidad, un día antes de escribir este capítulo llevé un telescopio antiguo a la galería Christies, de Londres, con intención de venderlo. El perito de la oficina de recepción lo tomó en sus manos, le dio vueltas, lo golpeó con los nudillos y lo inspeccionó. «No tiene el nombre del fabricante», musitó pensativo como si hablase consigo mismo, «sin embargo, ese requisito no siempre es importante». Levantando los ojos para mirarme, continuó: «Es probable que esta parte de bronce hubiera estado un día forrada de cuero». Murmuró algunas palabras y terminó diciendo: «Vale unas 30 libras esterlinas. Lo siento, pero no podemos venderlo en nuestras subastas porque el coste de la operación sería superior al importe de nuestra comisión. Diríjase a una almoneda local».

Se ven claramente aquí las dos partes o pilares de apoyos propios de la toma de decisiones. En primer lugar, se establece la verdad acerca del telescopio y de su valor. Si lo prefiere, éste ha sido el objetivo principal. Tomada en ese sentido, verdad significa decir las cosas tal como son. Su sinónimo más inmediato y más generalizado es real o realidad. La realidad es compleja y tiene niveles diferentes; la verdad es la comprensión, siempre parcial y condicionada subjetivamente, que tenemos de la realidad.

La segunda fase la ha constituido una decisión basada en el exa-

men y tasación del aparato. El experto de la Galería Christies podía elegir entre tres opciones:

—«Sí, aceptamos con mucho gusto sacar a la venta su telescopio en nuestra próxima subasta de instrumentos ópticos antiguos.»
—«No, le sugerimos que acuda a otro agente si quiere venderlo.»
—«Espere un poco. ¿Podría dejarlo aquí para que lo estudie más a fondo y consulte con mis colegas? Ya le comunicaremos nuestra decisión.»

En este caso, la información acerca del telescopio —la verdad, como la entendía el perito— le condujo infaliblemente a la segunda opción. En otras palabras, el trabajo previo de establecer la verdad hizo fácil la tarea de tomar una decisión. En la gestión empresarial, esas dos actividades distintas aunque relacionadas —pensar en el asunto y decidir lo que es preciso hacer— deben mantenerse separadas mediante un acto mental deliberado.

El pensamiento ha de preceder y guiar a la acción para que ésta sea eficaz. No obstante, parece ser que muchos ejecutivos no se dan cuenta de que la eficacia de toda acción —excluyendo la suerte— se basa en la calidad de la reflexión que la precede. ¿Está usted de acuerdo, por experiencia?

Una política para pensadores

Desde cualquier punto de vista, no cabe duda de que las valoraciones son en parte subjetivas: suponen el uso de una capacidad de valoración que todos poseemos. Pero, ¿es totalmente subjetiva o parcialmente objetiva? ¿Veo yo en realidad la verdad acerca del telescopio o la estoy interpretando en mi interior al mirar al aparato? Al fin y al cabo, ya me han dicho que la pluma roja con que escribo no es roja en absoluto —porque los objetos no tienen color—, sino que refleja la luz de tal manera que activa las células de la retina que indican el «rojo» a mi cerebro.

Es evidente que no podemos comprobarlo, pero sí acercarnos a su demostración. Pongamos por ejemplo los exterminios en masa perpetrados en campos de concentración, tales como Belsen y Dachau, durante la Segunda Guerra Mundial. Incluso Bertrand Russell, que sostiene el criterio de que la verdad es subjetiva, tuvo que admitir que aquello fue una maldad, fueran cuales fueran las opiniones de los filósofos. La maldad no existía en la mente de algunos testigos de tales atrocidades; era una cualidad objetiva o un valor intrínseco de los lu-

gares donde se efectuaban las ejecuciones en masa y de las personas encargadas de realizarlas.

Cualquiera que sean sus convicciones religiosas o filosóficas, y contando con que no ha llegado a la conclusión irrevocable de que «la verdad no existe», me gustaría persuadirle para que adopte una política moderada como pensador (algo que acaso ya practique, consciente o inconscientemente). Y tal política se reduce a admitir que la verdad existe. Porque ese acto de fe produce los mejores resultados. (La afirmación de que «no hay malos seguidores, sino malos líderes» quizás no sea cierta; pero, aun así, constituye una máxima excelente que no debemos olvidar.)

La política que nos lleva a comportarnos como si la verdad fuese algo objetivo, a creer que la descubrimos y no que la inventamos, ha sido muy útil para la ciencia. Hallamos aquí una conexión con la religión. Albert Einstein, que vivió según la tradición judía, fue ejemplo de esa creencia fundamental de que la verdad y otros valores similares se nos otorgan como un don que brota de la mente de un «alguien» holístico. Estaba seguro de que Dios podía plantearnos problemas difíciles, pero que jamás quebrantaría las reglas planteándolos irresolubles. La suerte ciega no ha sido nunca la respuesta: «Dios no juega a los dados con el mundo». Un día, describió su búsqueda fundamental de la verdad diciendo: «Deseo saber cómo creó Dios el mundo. No me interesa comprender este o ese fenómeno, ni el espectro de ese o aquel elemento. Lo que quiero es conocer sus pensamientos, el resto son detalles».

El ejemplo de Einstein es especialmente adecuado. Su teoría de la relatividad ha tenido una influencia enorme. Cuando se demostró que conceptos básicos tales como el espacio absoluto y el tiempo absoluto eran relativos —el *ahora* de un hombre es el *entonces* de otro hombre, porque *ahora* es un concepto subjetivo que sólo vale para un observador situado en un marco de referencia específico— se extendió la suposición de que todos los valores o conceptos, tales como la verdad, eran igualmente relativos. Lo que es cierto para una persona es falso para otra —todo depende de dónde se hallen situados.

Esta impresión popular procede ante todo de una interpretación equivocada del descubrimiento de Einstein. Cuando el arzobispo de Canterbury pidió a este sabio que le comentara la opinión generalizada de que su teoría había alterado los valores humanos, Einstein respondió: «No crea ni una palabra de lo que se dice. Mi teoría no establece ninguna diferencia en ese terreno. No es más que ciencia abstracta». En otra ocasión, escribió:

> En muchos casos, el significado de la relatividad se ha entendido erróneamente. Los filósofos juegan con esta palabra como una niña con

su muñeca. Tal como lo veo yo, la relatividad sólo denota que ciertos fenómenos físicos y mecánicos, considerados hasta hoy absolutos y permanentes, son relativos respecto a otros hechos determinados que entran también en la esfera de la física y de la mecánica.

No hace falta que los científicos tengan creencias religiosas de ningún tipo en una deidad, por intangible e impersonal que sea para poder adoptar la política de creer que la verdad anda suelta «por ahí», y que se la puede comparar con una pieza de caza escondida en un bosque denso donde hay que ir a rastrearla, acorralarla y capturarla. Los científicos actúan precisamente como si esto fuera lo que creen y, sin duda, los resultados han sido espectaculares.

Y yo le advierto a propósito de esto que, en el campo de la gestión empresarial, la misma política será mucho más provechosa que cualquier otra. Si actúa en el supuesto de que una verdad anda suelta «por ahí», se esforzará por descubrirla pues sabe que sólo las decisiones basadas en la verdad tienen probabilidades de alcanzar el éxito. Desde luego, nadie ignora que la afirmación contraria no falla: si una decisión se fundamenta en conclusiones equivocadas, lo normal es que fracase.

Hágase usted mismo las preguntas siguientes:

— ¿Puedo identificar en mi trabajo alguna situación en que me vería obligado a dimitir por motivos de conciencia?
— En el ejercicio de mi profesión, ¿me he negado alguna vez a decir una mentira y he preferido atenerme a las consecuencias?
— Cuando pienso, ¿procedo como si creyese que la verdad está en algún sitio delante de mí?
— «La verdad es sublime y prevalecerá, aunque nadie se preocupe de que prevalezca o no.» ¿Creo yo que la verdad posee una fuerza o vida propias: que se sostendrá por sí misma sólo con que la dejemos hacerlo?

En resumen, la valoración y los valores se pueden contemplar como una familia autónoma e inconfundible. La capacidad para valorar es universal. Los valores efectivos que adoptamos o expresamos en nuestras acciones estarán condicionados por la sociedad; sin embargo, tal premisa no supone necesariamente que los valores como tales no tengan una realidad objetiva. Puede que sea así, o puede que no, todo depende de la naturaleza esencial del universo. Pero la creencia práctica de que el valor está aquí frente a nosotros ha rendido grandes beneficios a la ciencia. Eso le exige permanecer alerta, buscando algo que existe, y no le dejará satisfecho hasta que lo encuentre. Usted quizás sea un escéptico, pero no será un cínico. Ha adoptado la actitud correcta.

Las consultas a los especialistas

Cuando centramos nuestra atención en esa fase inicial de la toma de decisiones —establecer la verdad—, la valoración está entremezclada con todos los demás elementos del pensamiento. Estaremos pendientes de analizar y de reestructurar, estaremos pidiendo intuiciones a la mente profunda o subconsciente, nos esforzaremos por extraer de la memoria experiencias o informaciones apropiadas. No obstante, el tema de la valoración debe ser predominante.

Casi por definición, el directivo del nivel superior es un generalista. Acaso no comprenda las muchas complejidades de las técnicas financieras más avanzadas ni todos los secretos de la alta tecnología. Para realizar la parte que llamamos «establecer la verdad», tendrá que consultar a otras personas. En el mundo teórico de los textos de gestión empresarial, esos especialistas y asesores de la dirección le dan los datos que precisa para fundamentar su criterio. En la práctica, como seres humanos, son además evaluadores. Ellos le ofrecen evaluaciones —información más un juicio de la verdad—, con tanta seguridad como aquel perito de Christies que efectuó la tasación de mi telescopio.

Su dependencia de la ayuda de un especialista, junto con la capacidad evaluadora de quienes deben aconsejarle, dejan bien claro que usted ha de adaptarse a otra forma de evaluación, es decir, comprobar si sus asesores le dicen la verdad. Es aquí donde entra en juego la intuición cultivada. Una vez más, se retorna a la fase de toma de decisiones.

Al determinar el valor de la información que recibe debe ponderar la capacidad de quien se la da. En todo caso usted tendrá un ligero conocimiento del asunto en cuestión pues, de lo contrario, no estaría en el puesto que ocupa. Úselo para calibrar los conocimientos presuntamente superiores de su asesor. Si advierte una discrepancia evidente, expóngala. No le dé miedo preguntar aquello cuya respuesta le indicará las auténticas dimensiones del conocimiento que posee. No haga suposiciones equivocadas con respecto a los conocimientos prácticos de otras personas. ¿Ha sido digno de confianza hasta hoy el señor X? ¿Tiene fama de ser hombre recto e íntegro? ¿Puede estar seguro de que le dirá la verdad aunque sea desagradable para usted o para él mismo?

Los asesores incompetentes le suministrarán interpretaciones de la situación que estarán lejos de ser objetivas o de estar libres de apreciaciones particulares. Quieren que usted siga un camino determinado, y sólo le proporcionan la información que apoya su visión de la realidad. Los datos que la contradicen los ponen en notas a pie de página y las demás alternativas disponibles las relegan a los apéndices.

La decisión que tomó el presidente Kennedy, en 1961, al autorizar y apoyar a los disidentes cubanos para que invadiesen la isla de Cuba

desde bases situadas en la península de Florida —la operación de desembarco en la bahía de Cochinos— es un ejemplo clásico de la influencia nefasta que ejercen en el proceso de toma de decisiones aquellos consejeros que no pueden apartar de la mente sus propios intereses y objetivos. Resultaba que la Central Intelligence Agency (C.I.A.) que apremiaba a Kennedy para que intentase la abortada invasión de Cuba con un ejército de exiliados de este país, era también el organismo encargado de suministrarle información sobre la isla y sus habitantes. Ya puede suponer lo que sucedió. Desde luego, tal circunstancia no excusa al presidente, que ya tendría algún conocimiento del estado de las cosas, aunque sólo fuera por medio de los periódicos. Debería haber hecho una valoración de los expertos y del grado hasta donde se podía esperar que fuesen imparciales y desinteresados. Menos mal que aprendió la lección y resolvió con más eficacia la crisis de los misiles soviéticos que sobrevino tiempo después en el mismo escenario.

Por consiguiente, cualquiera que sea su puesto directivo, su primer objetivo ha de ser dar prioridad absoluta a la evitación de errores dentro de su empresa. Prescinda usted de esos directivos que actúan como políticos de partido y le dan una información distorsionada o filtrada de modo que les sirva para apoyar sus pretensiones. Traslade a los que no pueden ver la realidad aunque salte a la vista delante de ellos. Cree una atmósfera donde todos se sientan predispuestos a decir la verdad. Y usted no dude en admitir sus equivocaciones siempre que la verdad le obligue a ello. Al proceder de esa manera, dará un buen ejemplo.

Lea el ejemplo siguiente y vea luego si es capaz de acordarse de algunos directivos que ejemplifiquen esta cualidad de búsqueda de la verdad en todo proceso de toma de decisiones, tanto estén en la posición de director general (Churchill) como en la de asesor especialista (Jones).

El científico que consiguió desviar las ondas dirigidas

Sir Winston Churchill manifestó siempre una cierta inclinación afectiva hacia sus asesores y colaboradores que trabajaban en el más absoluto anonimato. Cuando era ministro de Hacienda en la década de 1920, solía citar a Sir Ralph Hawtrey, experto económico y financiero del Tesoro, de quien comentó lo siguiente, según su secretario particular, P.J. Grigg: «El hombre sabio debe salir de la mazmorra donde se nos dice que le tenemos encerrado, quitarse las cadenas que le aprisionan, sacudirse la broza de la yacija y ser admitido a la luz y el calor de un debate en la sala de juntas de Tesoro, con el mejor maestro del arte del debate».

Durante su período de comandante en jefe de las fuerzas armadas, el asesor favorito de Sir Winston era un científico joven y de hablar pausado, el Dr. R.V. Jones. El primer ministro no le sacó de un sótano del

Tesoro, sino del 54 de Broadway Buildings, el cuartel general del MI-6*, al otro lado del St. James Park. Las casi teológicas «vendettas» de los grandes científicos al servicio de la política, tales como Lindemann y Tizard, entraron en seguida a formar parte del anecdotario popular después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, la historia de Reggie Jones, como le conocían sus amigos y compañeros, tuvo que esperar para ser conocida por completo hasta la década de 1970, cuando se hicieron públicos los detalles más secretos de la guerra.

R.V. Jones hizo su gran descubrimiento el 21 de junio de 1940. Con su equipo de los Broadway Buildings, estaba tratando de identificar los haces radioeléctricos transmitidos desde Alemania durante los bombardeos a Inglaterra. Estaba convencido de que existía un dispositivo de navegación aérea capaz de dirigir los aparatos hasta situarlos encima de sus objetivos. Muchos miembros del alto mando se mostraban muy escépticos ante esa idea, pues rehusaban admitir que los haces pudieran doblarse siguiendo la curvatura de la Tierra. R.V. Jones creía que sí podían y, más todavía, pensaba que podían desviarlos de nuevo mediante contramedidas que cambiarían el rumbo de los aviones, alejándolos de las zonas urbanas para que pudieran soltar sus bombas sobre blancos en campo abierto.

Al acudir a su despacho en la mañana de aquel día, encontró un mensaje donde le ordenaban ir al salón del Gabinete, en el número 10 de Downing Street. Sospechando que se trataba de una broma sin gracia que alguien le hacía como venganza, pensó poco en el asunto que motivó la llamada, limitándose a comprobar que era auténtica. Llegó a la reunión con 25 minutos de retraso. Churchill le pidió que hiciese un breve resumen del asunto.

De breve, nada: habló durante 20 minutos. «Los momentos de conversación que habían seguido a mi entrada me demostraban que ninguna de las personas asistentes conocía el asunto tan bien como yo y, aunque no aseguraría que me mantuve tranquilo durante todo el tiempo, la misma gravedad de la situación parecía generar en mí la fortaleza de ánimo que resultaba imprescindible.»

Reg Jones causó una profunda impresión en el primer ministro. De allí en adelante, Churchill se refería a él diciendo que era «el hombre que rompió el maldito haz»; un epíteto impresionante para un joven de 28 años de edad. El apoyo de Sir Winston le permitió saltarse el escalafón en muchos asuntos esenciales aunque, en una ocasión, Sir Horace Wilson, jefe del Servicio Civil, amenazó con dimitir si a Jones, simple funcionario científico, le nombraban CBE** como recompensa por sus relevantes servicios.

---

* Military Intelligence-6 (Organización de los servicios secretos británicos en el exterior).

** Commander of the Order of the British Empire (comendador de la Orden del Imperio Británico).

> Como la mayoría de los asesores científicos, más expertos por su talento que por la edad, R.V. Jones disfrutaba luchando contra la oposición. Durante una conversación mantenida recientemente en Aberdeen, donde continúa ocupando su cátedra de filosofía natural, comentaba su táctica para enfrentarse a científicos, militares y políticos, mayores que él: «Lo primero era cuidarse de ser absolutamente escrupuloso en el intento de establecer la verdad. Después de la guerra, Sir Winston me dijo: "No tiene que tener miramientos; lo único que tiene que tener es razón". Si nos acercábamos a alguien por eminente que fuera, y le preguntábamos tres "¿Por qué?" seguidos sobre un mismo tema, no hallábamos muchas personas capaces de responder bien las tres veces. Resultaba sorprendente ver lo débil que era su base. Era como en el viejo dicho del 99 % de transpiración y el 1 % de inspiración. Se necesitaba una base muy sólida en los principios básicos al tiempo que una permanente desconfianza hacia los razonamientos rebuscados cuando bastaría con algo más sencillo»[1].

Al cuidarse de ser absolutamente escrupulosos cada vez que trataban de establecer la verdad, tanto Churchill como Jones marcaron una pauta excelente que exige el trabajo en equipo para el éxito de cualquier empresa. Por lo tanto, si usted quiere que su gestión sea sobresaliente, el objetivo principal no ha de ser otro que seguir esa misma pauta en su manera de proceder.

La valoración en perspectiva

La valoración es una función general de la mente: es más una dimensión dentro de todo pensamiento que una acción discreta. Sin embargo, en ciertas situaciones mentales, nos damos cuenta de que desempeña el papel primordial, por delante de la actividad de analizar, sintetizar o imaginar. Esta característica se hace más evidente cuando usted ha de hacer de juez, criticar superficialmente la labor de alguien, determinar los valores relativos en una situación formal, tal como la entrevista a un hombre o una mujer que solicita un puesto de trabajo. «Persona juiciosa» es una expresión que utilizamos en sentido amplio para describir a alguien capaz de valorar adecuadamente, en contraste con el individuo sobresaliente en pensamiento lógico o que posee un filón de nuevas ideas —sin que, desde luego, estas características sean mutuamente excluyentes.

Debido a que la valoración es tan general, me he centrado en este

---

[1] Peter Hennessy, *Times Profile*, 13 de marzo de 1978.

capítulo en la primacía de la forma de valorar que busca la verdad y en su necesidad de perfeccionarla con todos los medios que tenga a su alcance. Porque establecer la verdad —o la realidad— de una situación parece ser el prólogo esencial al conocimiento de lo que se puede hacer. Las decisiones que se basan en deseos vehementes, suposiciones equivocadas, errores inadvertidos, cálculos precipitados, cifras inexactas o esperanzas infundadas, difícilmente conseguirán el éxito si no es gracias a la suerte.

Un verdadero líder dice siempre la verdad. Porque entonces las personas que le siguen verán la realidad de la situación en que se hallan. Ayudar a los grupos y organizaciones para que actúen así y respondan adecuadamente es la entraña misma del liderazgo, especialmente en tiempos de prueba. Consideren ahora el episodio siguiente.

Uno de tales líderes fue el viejo La Vallete, Gran Maestre de la Orden de Caballeros de San Juan, que con 72 años de edad mandaba a los defensores de Malta durante el gran asedio al que sometió a la isla hace tres siglos una inmensa flota del imperio turco. Después de recibir la noticia de que no había posibilidad alguna de recibir pronto la ayuda de sus aliados, leyó el mensaje ante todos sus consejeros. La Vallete dijo entonces: «Sabemos ahora que nuestra liberación no depende de otros. Sólo podemos confiar en Dios y en nuestras espadas. Sin embargo, esto no es motivo para descorazonarnos; sino todo lo contrario, porque es mejor conocer la verdad de nuestra situación que engañarnos con esperanzas infundadas».

Lo más seguro es que La Vallete tuviera razón. Sin embargo, no siempre es tan fácil descubrir la verdad de la situación en que está metido uno. Los hechos pueden ser extremadamente complejos, distorsionados a menudo por la intervención de terceros, y contradictorios en apariencia. Esto nos lleva al terreno de esa facultad de la mente capaz de permitirnos percibir directamente la verdad: la intuición.

Capítulo 8

EL SEXTO SENTIDO: LA INTUICIÓN

¿Qué es la intuición? ¿Cómo puede usted utilizarla de la manera más eficaz? El objetivo de este capítulo es incrementar su conocimiento del papel que desempeña la intuición en la toma de decisiones. En segundo lugar, le proporcionará las directrices adecuadas para emplear eficazmente su capacidad intuitiva.

La intuición es la aptitud o poder de la mente que nos permite comprender inmediatamente lo que es la realidad de algo. En apariencia, esto se produce sin intervención de ningún proceso de razonamiento. No surge de una reflexión gradual, deductiva o inductiva, ni de un análisis consciente de la situación, ni del uso de la imaginación —sólo es un presentimiento rápido y profundo, «sólo sé que lo sé».

«No tengo más que perspicacia femenina», decía una de las heroínas de Shakespeare. «Pienso eso de él porque eso es lo que pienso de él.» A lo largo de la historia, las mujeres se han destacado por su capacidad intuitiva. Y comparando ambos sexos, se considera que los hombres son más lógicos. ¿Está usted de acuerdo?

La intuición busca de ordinario la verdad, en una u otra forma. Por consiguiente, si le parece bien, diremos que suele ser una especie de valoración hecha en un instante y sin ningún esfuerzo consciente. Sencillamente que la mente discierne la verdad acerca de una persona o de una situación, y eso es todo. Hay una doctrina filosófica, llamada intuicionismo, que sostiene que determinados elementos del conocimiento —tales como los principios fundamentales de la ética— se basan por completo en la intuición.

Le recuerdo ahora que en el capítulo anterior sugerí que debemos distinguir dos fases dentro del proceso de toma de decisiones:

—establecer la verdad del asunto;
—decidir qué se va a hacer.

La primera de ellas puede resultar un trabajo difícil. Sherlock Holmes personifica al pensador que confía principalmente en el estudio cuidadoso de los indicios y en llegar a sacar conclusiones correctas a partir de las premisas que va fijando. Eso es una estrategia. Sin embargo, parece ser que la persona intuitiva no sigue el mismo camino. Su mente le dice al instante lo que ha debido suceder o quién ha cometido el crimen.

En la práctica, no es cuestión de una u otra cosa. Un «Sherlock Holmes» puede pensar lógicamente durante cierto tiempo y, luego, tener de repente un presentimiento; o al contrario, es posible que una persona intuitiva esté dotada de una enorme capacidad de análisis que habitualmente ponga a contribución de sus intuiciones.

¿Es usted muy intuitivo?

La intuición es el conocimiento interno de que una situación existe, aunque la razón lógica —si se consulta— nos pueda decir que es improbable o incluso imposible que las cosas resulten como las presentimos. ¿Tiene usted tal conocimiento

raramente ☐ algunas veces ☐
frecuentemente ☐ nunca? ☐

¿Tiende usted a confiar en su primera impresión cuando califica a una persona? Por lo general ¿suele ser acertada esa primera impresión que saca?

¿«Intuye» a menudo el camino que ha de seguir para llegar a una decisión o a la solución de problemas?

¿Encuentra difícil, en algunas ocasiones, explicar sus intuiciones a otras personas?

Cuando ocurre que sus intuiciones son erróneas, ¿se pregunta a posteriori por qué?

Los directivos suelen ser reacios a reconocer y utilizar su capacidad intuitiva porque opinan que, en cierto modo, la intuición no es intelectualmente respetable. No vacilan en creer que carece de un nivel científico suficiente. El culto al directivo racional atenaza esas mentes. Pero eso es un desatino. Muchos de los científicos más famosos del mundo han sido y son intuitivos en su trabajo. Unas palabras de Einstein lo demuestran:

> No hay ningún proceso lógico que nos conduzca al descubrimiento de esas leyes elementales. Sólo nos queda el camino de la intuición, ayu-

dada por el presentimiento del orden que se oculta detrás de la apariencia.

Confíe en su intuición

Si ahora se inclina a tener más en cuenta la intuición y a concederle una importancia mayor a la hora de pensar, ya ha dado el primer paso hacia un mejor uso de ella. El siguiente es aprender a confiar en su capacidad intuitiva. Esto no significa que haya de hacerlo *siempre*, ni tampoco *ocasionalmente*, porque es imposible generalizar acerca de la frecuencia. Sin embargo, ha de estar dispuesto a conceder a su intuición el beneficio de la duda; debe crear una relación viva y propicia con esa parte de su mente que se halla preparada para ofrecerle un servicio tan singular.

La intuición en la práctica

Lea el pasaje siguiente y piense las respuestas a las preguntas que se formulan.

La Sra. Golda Meir, primera ministra de Israel durante años, dijo un día que ella fue la causante del desastre inicial en la guerra del Yom Kippur, en 1973, y que arruinó su carrera política por no hacer caso de su propia intuición.

Esta mujer nacida en Rusia y educada en Norteamérica, y que llegó a ser primera ministra del Estado de Israel, nos cuenta en su autobiografía[1] que al recibir el viernes 5 de octubre de 1973 un informe donde la comunicaban que los asesores soviéticos estaban saliendo apresuradamente de Siria, lo primero que hizo fue procurar no obsesionarse. Y escribe al respecto: «Por otra parte, la intuición es un fenómeno muy engañoso. En algunos casos, se debe actuar en seguida según sus dictados; sin embargo, otras veces, no es más que un síntoma de inquietud».

Moshe Dayan, a la sazón ministro de Defensa, el jefe del Estado Mayor del ejército y el director del Servicio de Información la dijeron que no pensaban que una guerra era inminente. Y el general Bar Lev, ex jefe del Estado Mayor estaba de acuerdo con ellos. A la vista de esa coincidencia de opiniones, Golda Meir se tranquilizó.

En su autobiografía añade: «Yo sé hoy lo que debía haber hecho entonces. Tenía que haber vencido mis dudas de ese viernes por la mañana. Tenía que

---

[1] Golda Meir, *My Life*, Weidenfeld and Nicholson, 1975. (Hay traducción: *Mi vida*, Plaza y Janés, Esplugas de Llobregat, 1979.)

haber oído los avisos de mi propio corazón y ordenar una movilización general de nuestras tropas. No he podido ni jamás podré olvidar esto y no hallaré consuelo en lo que me diga nadie, por justificante que parezca».

¿Cree usted que la Sra. Meir debía haber actuado según su intuición ese viernes por la mañana?

¿Recuerda usted algún episodio de su vida privada o profesional en que tuvo una intuición y no quiso o no pudo seguirla? ¿Cuáles fueron las consecuencias?

La emoción y la intuición

«Algunas veces, no es más que un síntoma de inquietud». La emoción y la intuición tienen sus fuentes muy próximas en el interior del cerebro. Es bastante probable que se crucen sus cables. Las emociones negativas, de miedo e inquietud, se pueden plasmar en intuiciones. Es fácil que un pasajero nervioso tenga el presentimiento de que se va a estrellar el avión en que viaja a París y contagie su desazón a la persona que va a su lado. El porcentaje de aciertos de tales corazonadas, derivadas de la inquietud, es muy bajo. Las emociones positivas suelen originar también intuiciones ilusorias. Un hombre o una mujer enamorados pueden tener algunas acerca del carácter de la persona amada y, al final, la realidad puede ser muy distinta.

Una consecuencia que se deriva de esto es que todo individuo que confía ciegamente en la intuición cuando piensa —como lo hacen muchos pensadores realmente eficientes— ha de tener una salud física y un estado emocional excelentes. Con sólo contraer una buena gripe, ya verá cómo se alteran sus emociones. Se volverá más irritable y se sentirá deprimido; su centro de interés estará por los suelos; se sentirá inútil; y quizás llegue a estar seguro de que se va a morir. No obstante, es asombroso el número de políticos y de generales a quienes se les permite tomar decisiones cuando se sabe que están físicamente enfermos o mentalmente agotados.

El estrés y la fatiga del cuerpo o de la mente de un pensador intuitivo pueden hacer estragos en la comprensión inmediata de la realidad de una situación. Los alpinistas saben que las decisiones sobre estrategias de escalada suelen ser poco eficientes cuando las toman estando muy cansados. Si usted nota que está sin fuerzas, más le conviene pensar lógicamente sobre lo que debe hacer, sin confiar entonces en su intuición.

Adolfo Hitler es un ejemplo clásico de los efectos que causan en un hombre intuitivo la extenuación total, la enfermedad física y el estrés emocional. Hitler tenía un gran instinto como líder político y militar. Su decisión de invadir Francia por las Ardenas se basó en una in-

tuición de la verdad opuesta a las conclusiones lógicas de sus enemigos e incluso a las de su propio Estado Mayor, formado por miembros muy racionales. Pero, en 1945, los esfuerzos de la guerra le habían reducido a una sombra de lo que fue. Los síntomas de estrés, tales como el temblor de las manos y las contracciones nerviosas de la cara, saltaban a la vista de todas las personas que le rodeaban. Los descalabros del frente se disfrazaban de buenas noticias. Hitler iba perdiendo día a día el contacto con la realidad y se retraía a un mundo privado, simbolizado por el *führerbunker* subterráneo donde vivió sus últimas semanas. Perturbado por el estrés y la emoción, engañado con informaciones falseadas, su intuición se convirtió en un instrumento sin valor.

El «olfato» para los negocios

Lord Adrian, premio Nobel por sus descubrimientos de fisiología y presidente de la Royal Society, dijo en cierta ocasión: «Al mirar ha-

«La teoría más moderna sostiene que el "cacumen empresarial" es un virus.»

cia atrás y contemplar mi propio trabajo científico, debo afirmar que no muestra gran originalidad, sino una cierta cantidad de instinto para las cosas que conduce a la selección de una línea provechosa».

Instinto, «olfato» e intuición, son en realidad lo mismo. Se dice que tiene «olfato» a la persona que demuestra de forma permanente un poder instintivo de discernimiento sobre un determinado campo de actividad. Esa persona puede «oler» la presencia de un buen negocio en perspectiva o la dirección en que se encontrará la verdad; en vez de razonar gradualmente la consecución de su objetivo, «olfatea» el camino mediante la intuición.

J. Paul Getty escribió: «Cuando empecé por primera vez las operaciones de perforación en los campos petrolíferos de Oklahoma, la opinión general de los expertos era que no podía haber petróleo en la región denominada Red Beds. Sin embargo, como tantos otros buscadores del «oro negro», decidí añadir a todo pensamiento analítico una fuerte dosis de subjetividad no lógica. Al contemplar la zona, me parecía que podía contener petróleo en sus profundidades. Basándome principalmente en un presentimiento, me dispuse a comprobarlo por mí mismo. Comencé las perforaciones en Red Beds, descubrí petróleo y me encontré con un nuevo y enorme campo petrolífero. Yo sospecho, y no sin fundamento, que las más grandes fortunas del mundo se han hecho —tanto con el petróleo como con otros bienes— confiando en tales procesos de pensamiento autodidácticos y asumiendo los riesgos que suponen.»

El «olfato» para los negocios es una característica descollante en la vida de los grandes industriales y comerciantes. Detectan intuitivamente cualquier oportunidad de ganar dinero. Pueden «oler» un beneficio potencial donde los demás no notamos nada, excepto las pérdidas actuales. Es un instinto ajeno a los dictados de la razón o de la lógica que guían a las mentes más rutinarias. Y cuando lo dejan pasar de largo, lo normal es que tales personas adviertan más tarde el error que han cometido, como le ocurrió a Golda Meir.

Si a ese «olfato» para los negocios le añade la predisposición a asumir riesgos en las inversiones de capital, usted tiene delante a un emprendedor. Desde luego, existe el emprendedor que trabaja solo pero lo más frecuente es que funde una empresa. Él la organiza. Se convierte efectivamente en directivo o, al menos, en patrón que contrata directivos para que se encarguen de la gestión de sus negocios. Sin embargo, a pesar de sus dotes de intuición en las actividades comerciales, quizás no sea tan intuitivo con respecto a las personas. La naturaleza raramente dota a un hombre de todas las habilidades mentales.

La carrera de Henry Ford (1863-1947) nos facilita el estudio de un caso práctico interesante: el de un pensador que posee una combinación poco corriente de facultades intuitivas. Como individuo fue obstinado, difícil de convencer y excéntrico. Hijo de un granjero de Michigan, Ford logró alcanzar el objetivo que se propuso y fabricó automóviles para las masas.

Ford tenía poca formación académica y, en consecuencia, no leía ni escribía con soltura. Tenía un don natural para la mecánica que ya se manifestó en su primera juventud, cuando mantenía y reparaba la maquinaria de la granja de su padre. La aparición del primer automóvil norteamericano encendió su imaginación y se marcó el objetivo de fabricar él también un vehículo de motor. Y lo consiguió después de siete años de esfuerzo penoso —haciéndolo todo solamente en sus horas libres—. Ford no era un mecánico brillante, pero tenía aptitudes, una ambición sin límites, interés por las innovaciones y preparación para trabajar mucho y bien.

El primer automóvil de Ford, producido en 1896 cuando era copropietario y jefe de mecánicos de la empresa Detroit Auto Company, resultó un fracaso comercial. Sin embargo, el hecho le dejó impasible y empezó a diseñar y perfeccionar un modelo de coche que miles y miles de personas desearían comprar. Esta intuición singular fue la clave del éxito de Henry Ford. Vio que se daban todas las condiciones para abrir con éxito un nuevo mercado en el sector del transporte de viajeros. Y eso le impulsó a seguir, junto con la determinación de llegar a ser el primer fabricante orientado al gran público. Su decisión de ir por ese camino, con exclusión de los demás, era sin duda una señal indicativa de su mentalidad. No pretendía ser un pensador de amplias miras.

Ford era excepcionalmente débil en los encuentros personales y se quitaba de delante siempre que podía con objeto de evitar tales confrontaciones cara a cara. Las decisiones que afectaban a sus altos ejecutivos, discutibles muchas veces, nunca se cuestionaban. Jamás dijo a nadie por qué le despedía; su forma de proceder, totalmente intuitiva, parecía a menudo contraria a la razón. Se advierte cierta incongruencia en esta conducta; por una parte, pagaba sueldos elevados y, por la otra, prescindía de las opiniones particulares de sus colaboradores si la intuición le mandaba hacer algo en concreto. Era imposible comprender a Ford mirándole desde un punto de vista lógico; se trataba de un hombre al que había que «sentirlo».

Sin embargo, su enfoque intuitivo de los problemas le sirvió para reforzar una de sus cualidades más útiles: su habilidad para descubrir los puntos fuertes y débiles de cada persona y, por consiguiente, su capacidad para formar y reformar el equipo de especialistas que le rodeaba. Esta revolución casi perpetua generada por él, fue lo que mantuvo en actividad a la Ford Motor Company. No permitió jamás que nadie implantase normas delimitadoras del campo de las actividades, pues pensaba que eso perjudicaría a la creatividad. Tal política hizo que la empresa estuviera en fermento constante, pero la conservó en condiciones de asimilar inmediatamente los cambios.

A principios de la década de 1920, Ford Motor Company era ya la empresa más grande del mundo, con reservas de tesorería enormes incluso para los niveles actuales. Sin embargo, diez años después había perdido su competitividad, cerraba con pérdidas sus ejercicios y se iba hundiendo hasta que Henry

Ford II, nieto del fundador, se puso al frente de ella en 1944 y rectificó su marcha. Los motivos de ese declinar dramático eran muchos: la presencia de la General Motors en el mercado fue una de las razones principales. Pero toda la historia de Ford se había convertido en un experimento controlado de gestión empresarial deficiente. El imperio creado por Henry Ford casi desapareció porque su estilo de dirección adecuado sin duda en los primeros días, resultó del todo inadecuado cuando el crecimiento de la empresa la convirtió en un gigante del sector. Henry Ford era el «jefe»; él tomaba todas las decisiones y daba las órdenes, no dejaba que su subordinados pensasen por sí mismos o dirigieran las operaciones.

Conclusión

Lejos de ser una facultad marginal y en desuso, como opina el directivo racional, la intuición es un instrumento esencial para la forma de trabajar de los pensadores que alcanzan el éxito. Para la persona que se dedica a las ciencias puras o aplicadas, es la capacidad aparentemente inconsciente que poseen ciertos individuos para escoger entre varias posibilidades la que más le conviene para realizar un trabajo o alcanzar una finalidad; o puede ser un reconocimiento inicial, efectuado por debajo del nivel consciente, de que se va por el camino correcto; o, de nuevo, podría ser el «olfato» para seleccionar problemas o líneas de información que son importantes al mismo tiempo que factibles. Esos resultados le interesan igualmente al directivo dentro de su campo de actividades. Por consiguiente, estimule la intuición dentro de sí mismo. Dése cuenta de su trascendencia. Sea más receptivo a su susurro, frecuentemente muy tenue. Pero, siempre que lo oiga, sométalo a valoración. Una vez establecida esta salvaguarda, la intuición puede ahorrarle a usted mucho tiempo cuando se ocupa de tomar decisiones.

Capítulo 9

LA MENTE PROFUNDA

El capítulo anterior, dedicado a la intuición, destacó la importancia que tiene para el pensamiento el papel de la mente llamada profunda e inconsciente. Este capítulo continúa con el tema, relacionándolo específicamente con las decisiones empresariales. Su objetivo concreto es ayudarle a utilizar de la forma más eficaz eso que podríamos denominar su ordenador mental.

¿Ha pasado usted recientemente por la experiencia de cerrar su casa y emprender un viaje y, después de recorrer no más que uno o dos kilómetros, acordarse de que ha dejado una luz encendida o una ventana abierta, o de que se le olvidó coger un documento esencial? A la mayoría de nosotros nos ha ocurrido eso alguna vez. A eso lo llamamos memoria; pero no es la misma clase de memoria que usamos cuando tratamos, por ejemplo, de recordar el nombre de alguien por quien nos preguntan o la marca de un producto que no tenemos delante.

Si piensa en ello, su ordenador mental debe explorar y procesar una enorme cantidad de información antes de «imprimir» para usted un mensaje tan simple como éste: «Ha dejado encendida la luz del baño». Quizás sea esta la razón de que se tarde cierto tiempo en recordar.

Hay algo que aprender de todo esto. Porque el hecho de que se le haya olvidado apagar la luz del cuarto de baño dos o tres veces es un dato que se introduce en su ordenador. A partir de entonces, en cualquier ocasión futura, es posible que su mente profunda le advierta antes de salir de casa: «Será mejor que compruebe de nuevo las luces». Eso es experiencia.

El uso del principio

Por consiguiente, con respecto a las decisiones, la característica principal de la mente profunda es su tendencia a actuar *después* de tomada la decisión. Usted sólo recuerda que se ha dejado fuera sus camisas cuando la maleta está ya cerrada y metida en el fondo del portaequipajes de su coche.

En las decisiones que suponen la consideración de valores morales —justo e injusto, bueno y malo—, denominamos *conciencia* a la revisión de las decisiones después de producirse los acontecimientos. «Mal», nos dice el ordenador a guisa de conciencia. En tales situaciones, la valoración se desarrolla a menudo en sentido inverso; especialmente, cuando el asunto concierne al yo.

Esta peculiaridad fastidiosa de la mente subconsciente es de lo más molesto para la persona que ha de tomar decisiones. Lo que quisiéramos es que nuestra mente profunda interviniera *antes* de que estemos ya comprometidos irrevocablemente.

Es ahí donde adquiere significación el concepto de *punto límite de retorno*. Literalmente, es una posición en la ruta de vuelo de un avión desde la que el piloto debe seguir adelante en vez de regresar, aunque el aparato tenga una avería o se encuentre con dificultades. Por extensión, define el instante en que usted comprende que ya no puede modificar su decisión. Sin duda, es raro que haya una sola posición: lo normal es que haya una serie continua de puntos y que el coste de cambiar de idea aumente progresivamente según se avanza de uno a otro. A pesar de esa escalada o encadenamiento, es útil que trate de identificar *su* punto límite de retorno.

Luego, a propósito o de modo casual, las decisiones tienden a pasar por un período que se puede comparar al del compromiso antes del matrimonio. Usted ha hecho una propuesta y la han aceptado, la decisión está tomada. Usted está ahora comprometido, pero no casado. Es preciso todavía que la decisión se materialice por completo. La ceremonia de la boda constituye su punto límite —«unidos para siempre en la felicidad y en la desgracia, en la riqueza y en la pobreza, en la salud y en la enfermedad».

En cualquier proceso de toma de decisiones, y contando con que usted actúe de buena fe, es fácil que su mente profunda le diga durante el período de compromiso: «Esto no te conviene». Quizás tenga que distinguir entre esa voz interior y las presiones de otras personas o la aprensión natural de quien se enfrenta a una decisión vital. ¿Recuerda la advertencia que le hice anteriormente de que la inquietud puede distorsionar tanto la intuición como el criterio de cualquiera?

Conrad Hilton, el famoso empresario dueño de una cadena mundial de hoteles, trataba en cierta ocasión de comprar un antiguo hotel de Chicago cuyos propietarios habían anunciado que lo venderían al mejor postor. Varios días antes de la fecha límite para la admisión de pliegos, Hilton presentó una oferta por importe de 165.000 dólares que había preparado precipitadamente. Aquella noche, se fue a la cama sintiendo una vaga inquietud y se despertó a la mañana siguiente con la aprensión de que su precio no resultaba bastante alto. «Mi propuesta me tenía descontento», escribió tiempo después. «Otra cifra, 180.000 dólares, me venía a la cabeza a cada momento. Al pensar en ella, quedaba satisfecho. Me parecía la conveniente y me daba seguridad. Basándome en esta corazonada, aumenté hasta ese límite el importe de mi oferta. Cuando se abrieron los pliegos, la oferta más próxima a la mía era de 179.000 dólares.»[1]

¿Puede recordar usted algún suceso similar en el ejercicio de su profesión?

Hilton tuvo suerte porque todavía le quedó tiempo para modificar su decisión. Y se ve que tampoco estaba dominado por la idea de que cambiar de opinión una vez tomada la decisión es muestra de debilidad de carácter. Es posible que lo sea *después* de pasar el punto límite, pero no *antes* de llegar a él. «Rectificar es de sabios, que no de necios.»

Se ha descubierto que cualquier decisión estimula el funcionamiento de la mente profunda. Usted lanza al aire una moneda a fin de elegir Francia o Portugal para ir de vacaciones. Sale «cara», y usted concluye con firmeza: «Me voy a Francia». Unas horas más tarde reconoce sin ninguna sombra de duda que lo que quiere de verdad es ir a Portugal. Si no ha reservado irrevocablemente su billete, ¡cómprelo para Portugal!

Efectuando un esfuerzo dirigido de forma consciente a revisar sus experiencias, conseguirá convertir su mente profunda en un instrumento formidable. La confianza es importante. Es preciso también que cree y perfeccione un tipo especial de sensibilidad interior de modo que sea capaz de captar las señales más sutiles, esos pensamientos que bullen casi imperceptiblemente como hojas agitadas por el aire y que le dicen que algo se mueve. Al respecto, Conrad Hilton escribe: «Cuando tengo un problema y he hecho todo lo posible para aclararlo, sé muy bien mantenerme escuchando en una especie de silencio interno hasta que suena algo como un chasquido y percibo entonces la respuesta correcta».

[1] Conrad N. Hilton, *Be my Guest*, Prentice-Hall, 1957.

Con objeto de dar la descripción más adecuada del funcionamiento de la mente profunda en casos de toma de decisiones empresariales, volvemos de nuevo a un texto de Lord Thomson. En su autobiografía, *After I was Sixty* (1975), reflexiona acerca de los impulsos vocacionales y de los conocimientos profesionales que le condujeron a proseguir con gran éxito su ya distinguida carrera empresarial mucho después de cumplir la edad en que se jubilan la mayoría de las personas:

Yo he de preguntarme ahora: ¿qué fue lo que me dio esta confianza en mí mismo, esta determinación y espíritu emprendedor para los negocios... a los 67 años de edad?

Se ha debido, al menos, en parte, a lo que he descubierto a lo largo de mucho tiempo, sobre todo durante estos últimos años en Edimburgo y Londres, a saber: que la experiencia es un elemento muy importante en el plano de la gestión empresarial, y, en cuanto a mí, esto es sin duda lo único en que he andado sobrado. Podría ir más lejos y decir que, para que la gestión sea adecuada, es preciso, por lo general, experimentarla antes. Sobresalir en cualquier cosa requiere mucha práctica y, para ser realmente un especialista en la técnica de tomar decisiones, es imprescindible haber tomado primero un gran número de ellas. Cuanto más se ve uno expuesto a la necesidad de tomar decisiones, mayores serán las probabilidades de hacerlo cada vez mejor.

En diversas ocasiones, a lo largo de mi carrera, he tenido que tomar bastantes decisiones importantes y, sobre todo al principio, me he equivocado en algunas. Pero descubrí más tarde que los errores iniciales y las primeras decisiones correctas, me fueron en extremo útiles. De una forma u otra, la mayoría de los problemas que tuve que afrontar en Londres estaban relacionados con los que abordé al comienzo de mi carrera. Ahora tenía que añadir unos ceros a las cifras, pero las operaciones eran las mismas. En la inmensa mayoría de los casos, sabía en el acto la respuesta.

No puedo explicarlo científicamente; sin embargo, me he convencido de que, a través de los años, mi cerebro ha almacenado como si fuera un ordenador los detalles de los problemas, las decisiones tomadas y los resultados obtenidos; todo quedaba archivado en orden para usarlo en el futuro. Luego, más adelante, cuando llegaba el día en que se presentaba un nuevo problema, me ponía a pensar en él y si la respuesta no surgía inmediatamente dejaba transcurrir el tiempo esperando a que las neuronas de la memoria localizaran y seleccionaran la información requerida. A la mañana siguiente, cuando examinaba de nuevo el problema, lo normal era que la solución llegase sin dificultad. Me parece que este proceso se realizaba de una manera casi inconsciente y estoy seguro de que, mientras dejaba a un lado el problema, mi subconsciente daba vueltas sobre él e iba transfiriendo datos a mi memoria de modo que se allanaba el camino y lo resolvía con facilidad. No me cabe duda de que otras personas habrán advertido antes que yo esta misma evidencia del funcionamiento subconsciente del cerebro.

Usted quizás suponga que esto simplifica mucho las cosas. Sin embargo, las cosas no suceden con tanta facilidad como aparentan. No fue nada fácil

acumular ese caudal de experiencia del que pude disponer durante los últimos años.

El lema de International Business Machines Company —una de las empresas más grandes del mundo— fue durante muchos años una sola palabra. Un letrero sobre la mesa de cada ejecutivo la decía: «Piense». Vamos a ser sinceros con nosotros mismos y a considerar con cuánta reticencia contemplamos todos la idea de hacer precisamente eso. Pensar es un trabajo. En los comienzos de la carrera de cualquier persona exige un esfuerzo muy duro. Cuando aparece un problema o decisión difícil, qué cómodo resulta mirarlo por encima y no preocuparse de pensar en ello. No cuesta nada olvidarlo, o sacar la conclusión de que es insoluble, o esperar que ocurra algo que nos libre del apuro.

El pensamiento desatento e inconcluso se transforma en un hábito. Y cuanto más se comporta uno de este modo, mayor será su incompetencia para pensar en un problema hasta encontrar la solución adecuada.

Si tengo algún consejo que dar, como hombre que ha triunfado en la vida, es éste: Toda persona que quiera alcanzar el éxito, debe pensar; y ha de hacerlo hasta el límite de sus fuerzas. Tiene que preocuparse de cada problema cavilando hasta que vea que no queda ningún aspecto sin examinar. Créame, esa es una tarea ardua y, por lo que he observado, puedo decirles que hay pocas personas verdaderamente preparadas para hacer el trabajo arduo y pesado que representa. Pero permítanme que llegue más lejos y les asegure esto: aunque en las etapas iniciales de la carrera es un trabajo penoso y debe aceptarse como tal, más tarde se descubre que no es tan dificultoso, pues la mecánica del pensamiento está ya bien preparada y, como yo he aprendido, se halla incluso en condiciones de pensar subconscientemente algunas cosas. La presión que uno ha de ejercer al principio sobre su entonces inmaduro cerebro, no será necesaria más adelante; el «desbaste en bruto» sólo se requerirá en contadas ocasiones; el ordenador mental de cada uno permitirá que las decisiones se tomen en el acto o después de un período en el que parece que el cerebro descansa. Los problemas más complejos o excepcionales serán los únicos que exijan soportar la pesada cruz de un esfuerzo intelectual prolongado y agobiante.

Por casualidad, ocurrió que yo estaba leyendo la obra de Eugen Herrigel, *Zen in the Art of Archery*, al mismo tiempo que el libro de Thomson. Es un relato publicado en 1953 por un joven filósofo alemán, el primer europeo que marchó a Japón con la intención de conocer a fondo el zen. A tal fin, acudió a la escuela de un gran maestro llamado Kenzo Awa donde estudió durante más de cinco años el arte del tiro con arco, practicando sin cesar las diversas técnicas de tender el arco. Pero aprendió que los conocimientos técnicos no son suficientes para dominar un arte. La técnica ha de ser superada; el arte ha de crecer naturalmente a partir del inconsciente. No cabe duda de que el zen es holístico; pone mucho énfasis sobre la mente profunda. Según van pasando a un segundo lugar los cálculos y el análisis consciente, el arquero permite más y más que su mente profunda piense y decida por él. La flecha «cae» del arco como una fruta madura de la rama.

Thomson dice en realidad casi lo mismo cuando habla acerca de la toma de decisiones empresariales. Tanto el maestro de tiro con arco como el eminente hombre de negocios hacen que su actividad profesional parezca cosa sencilla, pero detrás de esos conocimientos que ejercen con tanta facilidad hay muchos años de esfuerzo, reflexión y práctica.

Algunas pautas

Desde hace mucho tiempo sabemos que la mente inconsciente desempeña un papel estratégico en el pensamiento creativo, pero la misión que cumple en las decisiones de los directivos expertos constituye un nuevo campo, abierto por este libro. Usted habrá captado los puntos siguientes de los consejos de Lord Thomson en pro de más reflexión y actividad:

- *La manera de llegar a ser una persona que sabe tomar decisiones acertadas es tomar muchas dentro de la esfera de su actividad.* La práctica hace al maestro. Esta máxima también es válida para la toma de decisiones siempre que tal práctica se base en principios justos.
- *Vea las relaciones que existen entre sus decisiones a pesar de las diferencias de tiempo, lugar e importancia.* Thomson vio que había ciertas conexiones entre los problemas con que se enfrentó en Canadá y los que encontró en Londres. Aquellas primeras decisiones, correctas e incorrectas, entraron en su ordenador mental: «En la inmensa mayoría de los casos, sabía en el acto la respuesta».
- *Considere que su cerebro es un ordenador mental.* La serie inicial de decisiones y de resultados queda grabada en la mente. Cuando las soluciones no aparezcan con facilidad, deje transcurrir el tiempo suficiente para que su mente profunda se ocupe de ellas. Como principio general, cada período dedicado a averiguaciones y reflexiones intensas debe ir seguido de otro de inactividad o de cambio de tema.
- *Evite la pereza mental.* En todas las etapas de su carrera profesional, el pensamiento consciente le exigirá algunos trabajos muy arduos. Ha de estar preparado para realizar ese esfuerzo. Si lo hace desde su juventud, dispondrá luego de la ventaja de una mente profunda excepcionalmente buena.
- *Pocas personas están dispuestas a hacer el esfuerzo necesario.* Esta expresión representa un desafío y puede ser estimulante para usted. Como dice el proverbio, «son muchos los que fracasan y uno solo el que triunfa».

Capítulo 10

LAS OPCIONES

Este capítulo trata del segundo aspecto importante de la toma de decisiones o resolución de problemas. Después de dejar sentada la verdad de la mejor manera posible, se halla en situación de generar formas o vías de actuación y soluciones factibles, que aquí llamamos *opciones*, y de elegir entre ellas. Al finalizar el capítulo, usted debe tener una idea clara de la estructura de las opciones y ha de saber cómo dirigir el proceso de selección que le llevará a encontrar la más adecuada para sus fines.

Era el 17 de setiembre de 1862. El cañón tronaba a lo largo de las líneas de combate de los dos ejércitos, el federal y el confederado, que se hostigaban desde orillas opuestas de un pequeño río llamado Antietam Creek. Entonces, el general Ambrose Burnside dio orden de avanzar al ejército de la Unión, que se proponía cruzar el río y atacar al enemigo cuerpo a cuerpo. La ruta que eligió para sus hombres conducía al único y estrecho puente que cruzaba el cauce del río en aquellos parajes. A los artilleros de la Confederación, que manejaban las baterías emplazadas especialmente para dominar el puente, les costaba dar crédito a sus ojos. Con sus andanadas de metralla, barrieron regimiento tras regimiento. La carnicería fue espantosa.

El general Burnside no se había enterado de que, en aquella región, el río Antietam tenía como máximo, un metro de profundidad. La caballería y la infantería lo hubieran podido vadear con seguridad absoluta por cualquier sitio. Al hablar de la batalla de Antietam y del general que la perdió, el presidente Abraham Lincoln decía con amarga ironía: «Sólo él podría arrancar una derrota tan espectacular de las fauces de la victoria».

Ambrose Burnside había actuado suponiendo que solamente tenía una opción y no podía elegir. En realidad, ahora sabemos que su suposición era equi-

vocada. No había efectuado un reconocimiento completo del terreno. La decisión que tomó se apoyaba en una apreciación errónea de su situación.

De la misma manera, la historia de los negocios nos cuenta infinidad de desastres que ocurrieron porque no se consideraron todas las opciones. No podemos subir el precio, no podemos arriesgarnos a una huelga, no podemos soportar un aumento de salarios del 5 %; todos estos son ejemplos de rechazo de la idea de examinar una opción particularmente desagradable. Incluso cabe que ni siquiera lleguen a ser

«La causa principal de nuestras dificultades ha sido precisamente esa indecisión que manifiesta.»

una opción desagradable que se pasa por alto; «¡Nunca pensé en eso!» es una exclamación que se oye con demasiada frecuencia.

Considerar las opciones es inseparable de la tarea de reunir información acerca de la situación. Según va profundizando en el conocimiento de una situación, analizándola y dividiéndola en sus partes componentes, irá descubriendo las posibilidades más obvias para la actuación que ha de seguir. En la segunda fase del pensamiento, cuan-

do usted ya ha captado los detalles esenciales del problema o de la situación, dirigirá su capacidad mental hacia un nuevo frente: revisión de la lista de alternativas y, quizás, adición de otras.

Creación de una gama de opciones

En esta fase, es importante saber qué está buscando. No busca todas las posibilidades de actuación. Ese paso, tan recomendado en los libros de texto dedicados a la gestión, es una receta para la indecisión. Piense en el ajedrez. Cabe suponer que un ordenador podría analizar todos los movimientos posibles en el juego. Pero no es así. Una partida más bien sencilla puede llegar a las 25 jugadas y, si se emplease un ordenador para estudiar por igual todas las posibilidades, tendría que considerar un número de combinaciones de movimientos representado por la unidad seguida de 75 ceros.

Suponga que los ordenadores fueran capaces de procesar un millón de movimientos por segundo, una cifra que no alcanzan en realidad; resultaría entonces que, para analizar todas las posibilidades, necesitarían una cantidad de muchos millones de veces mayor que la duración de nuestro sistema solar desde su origen hasta hoy. Por lo tanto, un ordenador (al igual que usted o yo) sólo analiza unos pocos movimientos antes de hacer la jugada. En esta actividad, el punto débil de la máquina se encuentra en su falta de capacidad para valorar. El ajedrecista sabe en cada momento qué movimientos son *factibles,* es decir, cuáles merece la pena estudiar.

Esa palabra, *factible,* es absolutamente trascendental porque le ahorra tiempo. Cuando se trata de examinar las opciones, es una ayuda inconmensurable saber bien lo que se busca. El término *posible* tiene un significado mucho más amplio. Incluye todo lo que se podría hacer dentro de los límites de la situación. En cambio, el término *factible* tiene un sentido algo más restringido y se refiere a *lo que se puede hacer con los recursos existentes.*

Ya recordará que los lógicos analizan los silogismos reduciéndolos a un esquema elemental, el esqueleto, y marcando con letras los componentes. De este modo, podían ver más claramente sus relaciones. Aquí voy a emplear mucho ese mismo principio.

La primera tarea que se ha de efectuar es la extracción de las opciones factibles del conjunto de todas las opciones posibles. Imagínese que usted es un numismático dedicado a la compra-venta y cambio de monedas o un tratante que trabaja como corredor de diamantes y acude al domicilio de un cliente para tasar rápidamente la colección

que posee y elegir los cinco o seis ejemplares que considera más valiosos con vistas a su adquisición.

Procede entonces por eliminación. Así pues, la operación se puede expresar gráficamente mediante un esquema en forma de cono invertido, tal como se ve en la figura 10.1.

El sentido común, y la ortodoxia científica, nos dicen que rechazar las cosas es más fácil que admitirlas. En teoría, no se puede demostrar nada de una manera final y concluyente; pero, a efectos prácticos, sí es posible mientras la aproximación a la verdad sea suficiente para cubrir las exigencias corrientes. La ciencia trata sin cesar de formular pruebas que permitan aceptar o recusar las hipótesis. Y todo lo que un científico veraz puede decir acerca de una hipótesis es que ha superado hasta la fecha cada una de esas pruebas.

Como Einstein le contestó a una señora que fue a felicitarle al conocer la noticia de que una observación astronómica parecía confirmar su teoría de la relatividad: «Señora, ni siquiera mil experimentos bastarán para demostrar que tengo razón; sin embargo, uno solo puede demostrar que estoy equivocado».

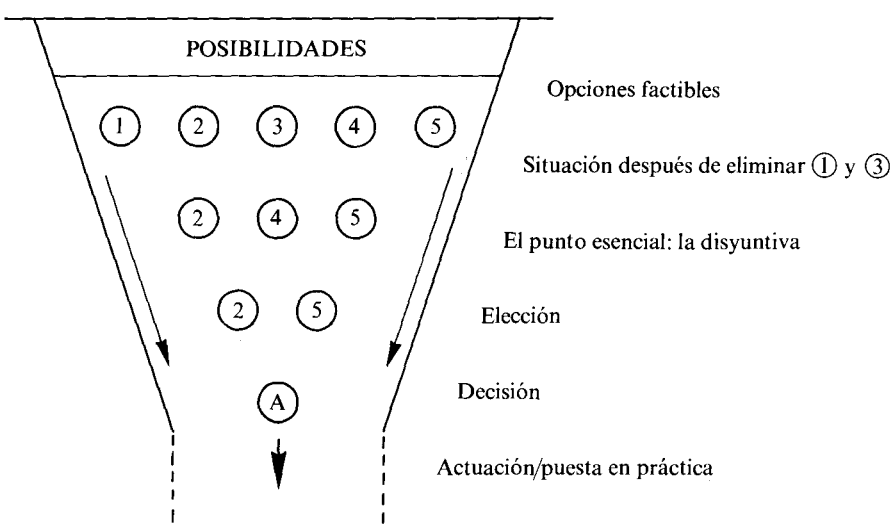


Figura 10.1

A la hora de ocuparse de la selección de las opciones factibles, su objetivo es reducirlas lo antes posible a dos alternativas: *o* ésta *o* ésa. Pero recuerde el proverbio: «Cuanto más aprisa, más despacio».

En sentido estricto, las alternativas se excluyen mutuamente. Ca-

sarse con María o con Juana es una alternativa: en nuestra sociedad, usted no se puede casar con las dos. Lo primero que debe hacer es asegurarse de que las alternativas son verdaderas. Después de todo, cabe que no hayan superado la carrera de obstáculos mental que ha establecido para ellas, a menos que usted quiera ambas. De hecho, si no son atractivas —si son las dos opciones peores—, no le importará renunciar a cualquiera de ellas. Sin embargo, se presentan situaciones en las que puede optar por ambas, una tras otra por lo regular (método de tanteos sucesivos). Podrá también juntarlas, combinarlas o armonizarlas, de cualquier otra forma.

En ocasiones, merece la pena considerar la opción de no hacer nada

Si no le atrae ninguna de las dos alternativas y no puede llegar a un compromiso satisfactorio, merece la pena que se pregunte a sí mismo: «¿Tengo que emprender una acción o puedo pasar sin ella?» En tales casos, siempre conviene considerar la opción de no hacer nada. En ocasiones, los remedios que se ofrecen son peores que la enfermedad; no obstante, la decisión de no hacer nada debe tomarla por alguna razón muy bien ponderada y nunca porque es incapaz de encontrar otro camino.

Como una variante, cuando no hay una diferencia evidente a favor de una de las dos alternativas ni se puede llegar a un arreglo entre la consecución del objetivo y las facilidades para su realización, cabe que usted quiera elegir la opción que le ofrece más probabilidades de conservar a su disposición las otras opciones. La estrategia de mantener a disposición de uno las opciones durante todo el tiempo que sea posible es muy recomendable.

La lista de comprobación de las opciones

Constantemente hágase a sí mismo y a sus colegas estas preguntas:

— Dadas nuestras limitaciones, ¿qué posibilidades son factibles?
— Entre las opciones factibles, ¿cuáles son las verdaderas alternativas?
— ¿Se excluyen mutuamente, o podemos utilizar

a) las dos, o
b) alguna combinación creativa de ambas?

— El compromiso resultante, ¿alcanzará mejor su objetivo que

cualquiera de los dos caminos seguidos por separado?
—¿Sería mejor no hacer nada?
—¿En qué circunstancias debemos abandonar la política de disponer de las opciones durante todo el tiempo que sea posible?

Usted puede responder que, a menudo, no hay tiempo para trabajar siguiendo el proceso del cono. Sin embargo, incluso en las situaciones más tensas, le conviene persistir y determinar mentalmente qué posibilidades tienen más probabilidades.

Un problema de opción

Usted es el mecánico de a bordo en el vuelo BA 507 que ha salido de Londres con rumbo a Caracas. Cuando el aparato se encuentra a 9.000 metros de altura, los cuatro motores se paran sin razón aparente. ¿Qué ha de hacer entonces?

a) Barruntar cuál es el motivo del fallo y tratar de arreglarlo.
b) Consultar la lista estándar de control de averías y seguir sus instrucciones.

Usted elige la opción *b*); pero, después de repasar toda la lista, no consigue descubrir la causa de la parada de los motores. Ve que están ya a 2.500 metros de altitud. ¿Qué debe hacer ahora? ¿Avisará al radiotelegrafista para que envíe señales de socorro? ¿Pedirá al pasaje que se pongan los paracaídas?

(Al terminar de leer este texto, dispone de un minuto para dar su respuesta. Después de apuntarla, mire la de la página 183.)

En apariencia, los pensadores intuitivos tienden a pasar a la situación de disyuntiva sin efectuar un proceso consciente de eliminación de alternativas. Albert Speer, uno de los íntimos colaboradores de Hitler, observó que éste tenía tal tendencia. Sus ayudantes inmediatos llegaban a ironizar esa particularidad de su carácter, abiertamente y en su presencia, sin que Hitler se sintiera ofendido, hasta el punto de que aquella expresión suya: «Hay dos posibilidades» la repetía delante de él cualquiera de sus secretarias aplicándola mordazmente a los hechos más corrientes de cada día, por ejemplo: «Hay dos posibilidades. O va a llover, o no va a llover».

La incapacidad de Hitler para pensar sistemáticamente acerca de las situaciones militares, agravada por su desconfianza creciente en los generales y oficiales del Estado Mayor que sí podían hacerlo, más los efectos del estrés sobre su indudable instinto natural de caudillo, le hicieron perder la Segunda Guerra Mundial.

Suposiciones erróneas: algunos ejemplos tomados de la historia

Una vez que haya adquirido un cierto conocimiento con respecto a los límites o limitaciones aparentes de un problema o de una situación, debe comprobar su realidad. Le conviene pensar entonces: ¿son reales o verdaderos esos límites, o sólo se trata de suposiciones equivocadas? Esto quizás requiera algún trabajo físico. Si hubiese practicado un reconocimiento adecuado, el general Burnside hubiera descubierto que el cauce del Antietam Creek no era una limitación real para el movimiento de sus soldados. Lejos de constituir una barrera, era un paso abierto.

La historia militar abunda en ejemplos de generales que explotaron la capacidad infinita de la mente humana para hacer suposiciones erróneas acerca de las limitaciones. Antes de la invasión de Italia, en los primeros años de su carrera, Napoleón leía a muchos escritores que repetían que era impracticable la idea de cruzar los Alpes en invierno con un gran ejército. Los jefes de su estado mayor sostenían la misma opinión. Pero Napoleón, que pensaba siempre por sí mismo, rebatió ese punto de vista:

> «El invierno no es la estación más desfavorable para el paso de una cadena de altas montañas», dijo. «La nieve se halla entonces solidificada, el tiempo se mantiene estable y no hay miedo de que se produzcan avalanchas, el único peligro real que se debe temer en los Alpes. En esas altas montañas es frecuente que haya en diciembre muchos días espléndidos, de frío seco y con una calma total en el aire.»

Hitler tomó una decisión similar en 1940, cuando rechazó de plano la conclusión del Estado Mayor del ejército alemán que advertía que sería imposible avanzar con divisiones acorazadas por las colinas pobladas de árboles de la región de las Ardenas —y se pudo comprobar que tenía razón.

En la década de 1930, el Estado Mayor General del Imperio Británico dedicó mucho tiempo a establecer cómo se iban a defender las colonias inglesas de Extremo Oriente. Fortificaron la isla de Singapur, convirtiéndola en un bastión con la instalación de enormes baterías de cañones pesados que la hacían inexpugnable desde el mar, y construyeron una gran base naval que sirviera de refugio a las flotas que llegarían en caso de guerra. Pero se ocuparon muy poco de pensar en la posibilidad de que la atacaran por tierra avanzando por la calzada que la une al continente asiático. Los expertos militares británicos que planificaban las obras de defensa supusieron que un ejército moderno no podría atravesar la jungla montañosa de la península de Malaya. Por otra parte, no gastaron mucho dinero en baterías antiaéreas, ya que el Almirantazgo esta-

ba convencido de que la aviación no significaría un peligro serio para los buques de guerra.

El año 1941, el proyecto realizado tuvo que entrar en acción. Dos acorazados, el *Prince of Wales* y el *Repulse,* partieron rumbo a Extremo Oriente con el propósito de intimidar a los japoneses. Sin embargo, ante la sorpresa de los generales británicos, los japoneses no desembarcaron ingenuamente frente a los cañones británicos sino que lo hicieron al norte, en el continente. Los dos acorazados se hicieron a la mar con objeto de interceptar a la flota invasora, pero los aviones japoneses los hundieron. Los japoneses que desembarcaron al norte pasaron la jungla sin dificultades en dirección sur, y atacaron Singapur desde el continente. Como todos los cañones apuntaban equivocadamente hacia el mar, la ciudadela cayó a los pocos días y 10.000 soldados británicos y australianos fueron hechos prisioneros. En palabras de Churchill, ésta fue «la mayor capitulación de la historia de Gran Bretaña».

De igual modo, el mundo de los negocios está lleno de empresas que hacen suposiciones erróneas acerca de los límites. La «invasión» japonesa del sector británico de fabricación de motocicletas nos proporciona un ejemplo claro: las empresas de Gran Bretaña dedicadas a la fabricación y venta de esos vehículos suponían que la única competencia existente era la que se hacían entre ellas mismas.

Algunas limitaciones que afectan a las alternativas empresariales

Saber dónde se han de buscar las limitaciones le ahorrará tiempo. A continuación, le sugerimos cuatro áreas clave donde se debe tener cuidado a la hora de establecer los límites reales dentro de una situación dada.

Tiempo

Las primeras preguntas que debe plantearse en cualquier situación en que haya de tomar una decisión quizás sean estas: ¿Cuánto tiempo tenemos? ¿Es esa la cantidad real de tiempo? ¿Por qué no es más —o menos? Compruebe el límite, especialmente si es otra persona la que ha establecido la escala temporal. Hay que contar con que puede haber hecho una suposición errónea del tiempo que hay disponible. Muchos problemas podrían resolverse si adoptásemos una escala temporal más larga para su solución. Pero eso requiere paciencia, cualidad de la gestión empresarial que frecuentemente escasea.

Información

Ninguna persona que debe tomar decisiones tiene toda la información que necesita. Una vez más en algún momento, habrá que hacer una estimación personal. La búsqueda de información está sometida a la ley de los rendimientos decrecientes. Al principio, usted obtiene una gran cantidad de información en un corto espacio de tiempo; gradualmente, consume más y más tiempo y esfuerzo para conseguir lo que en realidad es una información cada vez menos interesante. Dentro de una situación dada, el límite real se halla en el punto donde usted considera demasiado alto el coste, en tiempo y dinero, de obtener más información.

Recursos

Hay una gran diversidad de recursos; pero, entre los imprescindibles para un hombre de negocios, se incluye el capital que tiene disponible. Debe recordar el «coste de oportunidad»; si utiliza sus recursos para alcanzar un objetivo no podrá usarlos para alcanzar otro; es decir, establece una limitación en otro sector. La maquinaria es otro recurso. No le conviene prometer a un cliente la entrega de mil unidades a la semana si sabe que sus talleres sólo pueden producir la mitad de esa cifra.

Conocimientos

Si se analizan los éxitos y fracasos que se producen en la diversificación empresarial, hay un factor que sobresale: los conocimientos de los directivos. Éstos abarcan tanto el conocimiento del propio campo de actividad al que se dedican como el conocimiento de la gestión, incluyendo el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación. Si sus directivos no llegan a un nivel suficiente de experiencia y capacitación profesional, tal condición marca un límite a las actividades que usted piense emprender.

Buscar más opciones

Toda decisión implica una elección real. Cuanto mayor sea el número de opciones factibles donde pueda elegir, sin salirse del marco impuesto por las limitaciones de tiempo y espacio, mejor será, probablemente, la decisión que tome.

Incluso cuando parece haber un camino abierto, una vez que se ha establecido la verdad, el directivo experto reflexionará para ver si hay todavía otra opción. Al dejar de pensar en ello demasiado pronto, una buena opción puede ser el obstáculo que impide encontrar la mejor de todas.

El pensamiento imaginativo entra aquí por derecho propio. Es preciso que efectuemos una distinción exacta entre las suposiciones *inconscientes* (que, naturalmente, pueden ser ciertas o no) y las *conscientes*, es decir, aquellas que podemos utilizar como medio para aprovechar al máximo el pensamiento imaginativo.

— *Suponiendo* que de repente nos encontrásemos con cien millones más de pesetas, ¿qué haríamos entonces?
— Vamos a *suponer* que el sindicato no se opone a este plan, ¿cómo lo pondremos en marcha?
— *Suponiendo*, por el momento, que el consejo de administración esté de acuerdo...

En ocasiones, se puede emplear la imaginación para crear suposiciones destinadas a poner a prueba a otras.

Recordando la malograda invasión de Cuba —el fiasco de la Bahía de Cochinos, mencionado en un capítulo anterior—, el entonces Secretario de Estado, Dean Rusk, sostenía que el presidente Kennedy se había formado un concepto irreal a todas luces de lo que humanamente podía conseguir una pequeña brigada de exiliados cubanos. «Yo debía haberle advertido al presidente», decía Rusk, «que quizás no quedase más remedio que hacerlo con intervención de fuerzas norteamericanas». Y reconocía que lo adecuado hubiese sido aconsejarle así: «Pida a los jefes del Estado Mayor que asuman la idea de utilizar tropas de Estados Unidos. Y hágales exponer entonces qué necesitarían tener antes de invadir la isla —qué cobertura aérea, qué apoyo naval y cuántas divisiones de desembarco—. Si hubiésemos estudiado la operación bajo ese supuesto, nunca habríamos incurrido en el gran error que cometimos.»

Sin embargo, es más normal que la imaginación creativa entre en acción cuando se está pensando en la forma de utilizar los recursos existentes. Es fácil que la mente quede dominada por lo que algunos psicólogos han denominado *fijación funcional*, la tendencia a ver las cosas en asociación con una función dada. La mente convencional acepta este tipo de suposiciones: un martillo sirve para clavar clavos, un campamento militar se destina a albergar soldados —y si ya no hay soldados, habrá que demolerlo. Antes de adquirir la fijación funcional, los niños son mucho más imaginativos en sus juegos. Cualquier

objeto puede servirles para numerosos fines. La solución de convertir en colonias de vacaciones los campamentos militares fuera de servicio constituye un ejemplo excelente de utilización de la imaginación creativa:

Billy Butlin era un promotor de espectáculos circenses. El año 1946, después de ver unos campamentos que acababa de abandonar el ejército, concibió la idea de utilizarlos como colonias de vacaciones. Al disponerlos para el uso previsto, conservó incluso las instalaciones características de la vida militar que se encontraban todavía en ellos. Le dijeron que su proyecto iba a fracasar; pero resultó que los «campings» abiertos por Butlin desempeñaron un papel importante a la hora de satisfacer las necesidades de la población británica en cuanto a sitios de descanso, especialmente antes de la era de los programas de viajes colectivos al extranjero a precios asequibles.

En relación con el pensamiento imaginativo proyectado con la intención de superar la fijación funcional, es útil recordar el principio de la disciplina o restricción voluntaria de la función de razonamiento, crítico y analítico. Que esperen su turno los analizadores. Permita que su mente suelte sus ataduras habituales de modo que vague en libertad por donde quiera en el campo que usted ha elegido.

Hay dos clases de personas cuando se trata de pensar en nuevas posibilidades. Las de la primera, cuando se enfrentan a una nueva idea, reaccionan de una forma inequívocamente negativa. Mediante una reflexión lógica y clara en seguida serán capaces de demostrar que tal idea es errónea o que el plan resulta irrealizable. En cambio, las personas que pertenecen a la segunda clase responden de una manera muy diferente. Toman la nueva idea y la dan vueltas y más vueltas, especulando con las implicaciones que pudieran derivarse si su efectividad quedase demostrada. A causa de la novedad de la propuesta, su primer impulso es desear que se pueda demostrar que es verdadera.

Una condición de la creatividad parece ser su disposición a ponerse del lado de las nuevas ideas, a mostrar empatía para con ellas, y a explorar las posibilidades que ofrecen. Parece ser también compatible con la actitud de crítica discreta que hemos comentado anteriormente. De hecho, tal actitud consiste en prestar una gran atención a las ideas que, debido a su importancia, merecen pasar por un examen crítico en interés de su refinamiento o ampliación.

El principio del *juicio en suspenso,* es el corazón mismo de esa técnica tan popular de presentación acrítica de ideas *(brainstorming)*. La valoración de las ideas se mantiene en suspenso deliberadamente, hasta que se haya generado un número suficiente de ellas mediante proce-

sos de pensamiento realizados al libre albedrío de los participantes. Pero la barrera levantada por la crítica prematura ante el pensamiento creativo se conocía mucho antes de 1927, año en que Alex Osborn inventó la presentación acrítica de ideas. El célebre poeta alemán Johann Schiller que primero estudió para abogado, después se hizo cirujano militar y terminó su carrera como catedrático de historia en Jena (1788), escribió a un amigo:

> En mi opinión, la razón de que te lamentes (de no ser creativo) radica en la limitación que tu intelecto impone a tu imaginación. Voy a hacer ahora una observación, que te explicaré con una alegoría. Aparentemente, no conviene —y, desde luego, dificulta el trabajo creativo de la mente— que el intelecto examine con demasiado rigor las ideas que van llegando a las puertas de acceso, por así decirlo. Si la miramos aislada de su entorno, es posible que una idea nos parezca insignificante por completo, y aventurada en extremo, pero puede adquirir importancia al enlazarla con otra que la sigue; quizás colocándola en una cierta posición con respecto a otras ideas, que acaso parezcan igualmente absurdas, podrá convertirse en un eslabón muy útil. El intelecto no puede apreciar el valor de todas esas ideas a menos que las retenga durante el tiempo suficiente para considerarlas en conexión con las demás que las acompañan. Yo pienso que, en el caso de una mente creativa, el intelecto retira su vigilancia de las puertas para que las ideas irrumpan en revuelta confusión, y sólo entonces revisa e inspecciona la multitud de ellas. Vosotros los críticos de valía, o como quiera que podáis llamaros, os avergonzáis u os asustáis de la locura momentánea y pasajera que se encuentra en todas las personas realmente creativas, y cuya mayor o menor duración distingue al artista pensador del soñador ilusorio. De aquí que te lamentes de tu falta de fecundidad, porque rechazas demasiado pronto y califícas demasiado rigurosamente.

En todo caso, aunque pueda ser prematuro, será siempre útil recordar la distinción entre crítica negativa y constructiva. El crítico negativo es comparable a un pescador que bucea equipado con un fusil submarino y varios dardos; frases matadoras que lanza contra cualquier pez que ve moverse en la mente profunda de su víctima:

— Ya hemos probado eso en otra ocasión.
— ¡Volvamos a la realidad!
— No me gusta la idea.
— La idea es buena en teoría, pero resulta impracticable.
— Usted nos va a convertir en el hazmerreír de todos.
— ¿De dónde ha sacado usted eso?
— Eso no se ha probado nunca.
— No servirá en nuestro caso.
— No se puede hacer.

—Nosotros lo hemos hecho siempre de esta otra manera.
—Cuesta demasiado.

Al crítico auténtico se le puede definir como aquel que expresa una opinión razonada sobre cualquier asunto que implica un juicio de su *valor,* tal como la calidad técnica, la belleza o la verdad. Él aprecia qué valor hay ahí. La parte constructiva entra en juego cuando ese crítico sugiere de qué forma se puede aumentar el valor de la idea o asuntos sometidos a escrutinio.

Evaluación de las consecuencias

El tema de las consecuencias ocupa un lugar decisivo en el enfoque racional aplicado a la toma de decisiones. Pero, cuando las examinamos cuidadosamente, vemos que tales consecuencias no son susceptibles de un cálculo preciso.

Como principio general, cuanto más familiar sea para usted una situación, mayores serán sus posibilidades de evaluación de las consecuencias. O sea, las experiencias de otras personas pueden aportarle indicios; por eso la historia es tan importante. Y como corolario, cuanto más desacostumbrada le resulte la situación, menos probabilidades tendrá de predecir las consecuencias.

Ahora bien, todas las situaciones son en parte familiares o pretéritas (si no para usted, sí al menos para alguna otra persona) y en parte únicas. La historia se repite a veces, y a veces no. Ya podrá advertir lo difícil que es llegar a prever los resultados.

En 1965, los norteamericanos decidieron lanzar una ofensiva de bombardeos estratégicos contra las fuerzas de Vietnam del Norte. Para realizar ese plan, tenían que construir bases aéreas cerca de Saigón, en el sur. A fin de defender tales bases enviaron 3.000 soldados de infantería de marina. Pero estos hombres estaban entrenados para cumplir misiones de ataque. En lugar de limitarse a dejarlos inactivos dentro de los perímetros de vigilancia, los comandantes de primera línea se inclinaron por aplicar una política de defensa activa y definieron su objetivo como operación de exterminio del Vietcong. Al poco tiempo, fue necesario transportar más fuerzas de apoyo. Y luego más, y más.

El pensamiento insubstancial de esta clase acerca de las consecuencias, es demasiado frecuente. Después de tales acontecimientos, el tema se convierte en un asunto reservado al juicio de la historia: los norteamericanos podían haber previsto tales resultados y, además, debían haberlo hecho. Esas son cuestiones de responsabilidad y culpabi-

lidad que comprometen nuestra capacidad para efectuar distinciones, frecuentemente muy sutiles, entre lo que son razones y lo que son excusas. Es mejor pensar concienzudamente y por anticipado las consecuencias posibles y probables: cuantas más se puedan identificar, mejor será para todos.

La importancia de la probabilidad

Existe el peligro de que cuanto más desentrañe su mente las posibles consecuencias menos probabilidades habrá de que haga algo. Afortunadamente para nosotros, no podemos prever todas las consecuencias manifiestas y latentes de todas las opciones disponibles en un momento dado: tenemos que asumir alguna clase de riesgo. En las decisiones empresariales, por lo regular, cuanto mayor es el riesgo mayor será el beneficio potencial. Este es un principio que merece la pena recordarlo siempre. La asunción de un riesgo parece ser inseparable de la toma de decisiones. ¿Cuáles son las pautas?

El principio básico es que sólo se deben asumir riesgos después de haberlos calculado cuidadosamente. Esto significa que se ha de hacer un esfuerzo profundo, usando tanto la imaginación como todos los métodos de cuantificación que sean apropiados, a fin de calcular con tanta precisión como sea posible la naturaleza y el grado de los riesgos presentes. Entonces se encontrará usted en situación de ver lo que se puede hacer para minimizar los riesgos mediante una planificación de las contingencias y una previsión prudente. Paul Getty dijo en cierta ocasión: «Cuando inicio cualquier operación comercial, mis principales pensamientos se centran en saber cómo me voy a salvar si las cosas se tuercen».

Las ventajas que espera conseguir han de ser suficientes para justificar el riesgo. Por ejemplo, un banquero experto en inversiones se asegurará siempre de que, en cada nueva inversión de capital que realice, su potencial de ganancias excede con mucho al riesgo que asume. Si acierta en su planteamiento, su inversión será un éxito y el banco multiplicará el capital original. Incluso cuando una inversión acaba en un fracaso absoluto, contando con que se haya tenido el cuidado necesario, el banco no pierde más que el dinero invertido. En todos los casos, el factor esencial es determinar correctamente las probabilidades en contra que acompañan a cada inversión e invertir sólo cuando el potencial de ganancias es alto en relación con la suma inicial que se compromete.

Saber que usted puede aceptar las consecuencias de un fracaso, previstas exactamente, es señal de que ha explorado como es debido

el elemento de riesgo que entraña la decisión. Pregúntese a sí mismo: ¿cuál es el peor resultado posible?, ¿estoy preparado para aceptarlo si fuese necesario? Hacerse esas dos preguntas y contestarlas, le facilitará en gran manera la tarea de tomar una decisión difícil.

Los diversos métodos sistemáticos de exploración de los resultados de las vías de actuación alternativas, utilizando diagramas y cálculos matemáticos de las probabilidades se enseñan en las escuelas de altos estudios comerciales. Pero yo dudo de que más de uno de cada diez directivos los use cuando se requieren en las situaciones reales de su trabajo. No obstante, el principio de la exploración de las probabilidades hasta donde sea posible es perfectamente válido. En nuestros días, la exploración de las probabilidades de cada resultado puede alcanzar en muchos casos un gran perfeccionamiento con el empleo de ordenadores. Pero estas máquinas nunca serán capaces de sustituir a su mente. Recuerde que maneja siempre probabilidades *estimadas*. En consecuencia, los resultados dependerán de su habilidad para hacer tales estimaciones acertadamente. De todas formas, incluso cuando existan dudas fundadas acerca de la validez de sus estimaciones al menos será útil poder examinarlas tan minuciosamente como sea posible.

Resumen

En el núcleo de la toma de decisiones se halla la actividad de reunir un conjunto de opciones, evaluarlas y elegir entre ellas. Cuando de verdad sólo hay una vía de actuación, difícilmente habrá decisión alguna que tomar. Las opciones consideradas deben ser factibles. Conviene preocuparse de reducir sistemáticamente la lista, mediante un proceso de eliminación, hasta quedarse con las dos alternativas preferidas. Cuanto más información apropiada pueda recoger antes y durante ese proceso, más fácil le será concluirlo con éxito.

Cuando se consideran las opciones, el principal enemigo de la toma eficaz de decisiones es tomar en consideración falsas suposiciones acerca de sus propias limitaciones o las de sus competidores. Usted ha de ser objetivo respecto a lo que tiene a su disposición: recursos, datos, tiempo y conocimientos. Muéstrese siempre intransigente acerca de la certeza de los hechos que se dan en cada caso.

Esta forma de pensar —en parte analítica, en parte valorativa— abrirá paso al pensamiento creativo si se cree necesario generar algunas otras nuevas opciones. En tal situación, es preciso que tanto usted como sus colegas sean capaces de dejar sus juicios en suspenso, de modo que los mordiscos de la crítica no hagan trizas cada nueva idea que aparezca.

Sin embargo, incluso la forma de actuar o las ideas más originales tendrán consecuencias previsibles que se han de explorar con la máxima objetividad posible. Desde luego, la manera más racional de tomar decisiones es valorar las opciones mediante una ponderación de sus consecuencias, tanto a corto plazo como desde una perspectiva que abarque un futuro más distante. Los resultados deseados lo son porque cumplen los propósitos, alcanzan las metas o consiguen los objetivos establecidos por la empresa.

El riesgo es una dimensión en muchas decisiones, y no sólo de las que se toman en la esfera de los negocios. Los riesgos tienen que calcularse cuidadosamente. Los ordenadores pueden ayudar a los directivos en infinidad de casos, pero han de verse siempre como instrumentos auxiliares del raciocinio humano. Cuando se consideran las ventajas que supone asumir un riesgo, ha de ponerse mucha atención en las consecuencias que se habrían de soportar si se incurriese en la pérdida o peligro que entraña el riesgo. Por lo tanto, es vital saber controlar el impulso que nos induce a comprometernos —o sea, tener capacidad y fuerza de voluntad para decir que no. La evaluación de cada probabilidad puede darle una norma sobre lo que ha de hacer. Como dijo Cicerón: «Las probabilidades guían las decisiones de los hombres prudentes».

Capítulo 11

EL ARTE DEL DEBATE

«Caballeros, entiendo que todos estamos completamente de acuerdo sobre esta decisión.» Alfred P. Sloan, presidente del consejo de administración de General Motors, miró alrededor de la mesa de la sala de juntas. Los asistentes movieron la cabeza en señal de asentimiento. «Entonces», continuó Sloan, «propongo posponer el análisis definitivo de este asunto hasta la próxima reunión de este comité, para que tengamos tiempo de descubrir alguna discrepancia y, quizás, comprender mejor lo que significa en realidad esta decisión».

Varios siglos antes, Shakespeare había expresado en una frase la misma verdad que encierran esas palabras: «A justo título, no se puede ser perfecto sin llegar a exponer y defender un argumento perfecto». Shakespeare llamaba «argumento perfecto» a un debate de alta calidad sobre las razones a favor y en contra de las diversas vías de actuación posibles. Esto es precisamente lo que Sloan vio que faltaba en esa reunión del comité.

Las pautas personales que cada uno de nosotros seguimos al determinar algo reflexionando sobre ello con otros varían considerablemente. Son muchos los directivos que se inclinan por un estilo dialéctico. Volvamos de nuevo a Lord Thomson. En una ocasión, que debió ser representativa de muchas otras, Thomson hizo que uno de sus ejecutivos del nivel superior, Gordon Brunton, le acompañase a Escocia donde iba a cerrar una operación de gran importancia.

> Recuerdo que dos días después de su regreso, volví a llamarle y marché con él en avión hacia Edimburgo donde íbamos a cerrar otra operación. Durante todo el vuelo debatimos cómo debíamos enfocar el asunto. Íbamos a presentar una oferta nada menos que a Thomas Nelson and Sons, para absorber su gran editorial de libros de texto y de carácter ge-

neral. Gordon y yo estuvimos debatiendo los pros y los contras hasta llegar a Turnhouse y durante todo el viaje por carretera desde allí hasta Selkirk, donde nos reuniríamos con el presidente del consejo de administración de Nelson. Nuestro debate se centraba en la cuestión de si era mejor plantear la operación en base a la valoración del activo o a la valoración de su capacidad de generación de beneficios. Sólo en el último instante, al apearnos del automóvil, le dije a Gordon que jugaríamos nuestras cartas como él quería y basaríamos nuestra oferta en los beneficios.

En un plazo de tiempo notablemente corto habíamos comprado la empresa —y al hacerlo sobre la base que Gordon defendía nos ahorramos casi 600.000 libras esterlinas.

«Vayamos ahora a disfrutar de una buena cena», le dije cuando regresábamos a Edimburgo por carretera. «¿Te gustan los spaghettis?»

Puedo imaginarme lo que esperaría, pero la verdad es que le llevé a una tasca que yo conocía de antes y que cenamos sopa, spaghettis y macedonia de frutas en conserva, y que dejé que pagase la factura de 11 chelines y 4 peniques, algo a lo que alude desde entonces siempre que nos encontramos. Y fue en el preciso momento en que me metía en la cama por la noche, después de avisar que nos llamasen temprano y que no desayunaríamos en el hotel a fin de coger el primer avión con dirección a Londres, cuando, al dejar volar mis pensamientos, me acordé de súbito del impuesto del timbre. En un contrato como el de la adquisición de la empresa Nelson, tal impuesto alcanzaría una cifra bastante considerable. Me resultó imposible quitar de la cabeza esa idea y, por una vez, no fui capaz de dormir. Hablé del problema a Gordon en cuanto me reuní con él a la mañana siguiente y, durante el vuelo de vuelta tomamos únicamente un poco de café porque teníamos esparcidos delante de nosotros todas las cuentas y balances mientras calculábamos la situación, no sin cierta inquietud. Descubrimos que si capitalizábamos algunas partidas del activo, lograríamos bajar de 30.000 a 20.000 libras esterlinas el total a pagar por el impuesto del timbre, y decidimos hacerlo. Me sentí satisfecho.

No sé exactamente lo que pensó Gordon de este viaje de negocios, ni lo que piensa hoy, aunque no deja de mencionármelo en ocasiones mediante indirectas relativas a cómo se le privó de una buena cena y luego del desayuno; sin embargo, creo que aprendió mucho en aquel lance. Sobre mí, sin duda alguna. Sobre mi sempiterna disposición a dejarme persuadir.

Thomson, igual que Winston Churchill, era un hombre intuitivo dotado de una fuerte personalidad, alguien que pensaba por sí mismo y llegaba a conclusiones firmes. En este caso, fortaleza equivale a tenacidad o perseverancia. No es fácil lograr que una persona con tal carácter cambie de opinión, y quizás nunca se consiga disuadirle de algo de lo que esté convencido. Puede que no se muestre como individuo que sabe escuchar pero, como líder, es persuasible. Paradójicamente algunas personas que «saben escuchar», que asienten y sonrién y que aparentan estar pendientes de las palabras de su interlocu-

tor, no son, en absoluto, persuasibles: están representando un papel.

La consecuencia es que, si usted desea que un pensador del tipo de Churchill o de Thomson cambie de opinión, debe prepararse para mantenerse en su sitio y discutir. Es posible que tenga que gritar. No obstante, sea cual fuere el nivel de su voz, sus razones han de ser extraordinariamente poderosas o apremiantes para sacar a su oponente de la posición donde se ha atrincherado. Sin embargo, dado que los pensadores intuitivos confían mucho en su mente profunda, el revés de un día no significa necesariamente una derrota. Puede parecer que sus razonamientos han sido vapuleados sin piedad en el calor de la discusión; pero, unos días después, puede que cambie la situación cuando la mente profunda de la otra persona haga su trabajo.

En las empresas, el pensamiento dialéctico no es el único estilo que se usa, ni resulta siempre el más conveniente. Tiene sus desventajas. La guerra de desgaste entre las líneas donde se defienden las distintas opiniones puede ser muy agotadora para los subordinados o los colegas. En el calor y ofuscación de la contienda, se suelen decir cosas que hubiera sido mejor no decirlas. Esto exige un alto grado de confianza, y unos subordinados enérgicos y persuasivos.

Por otro lado, la discusión aumenta la concentración de adrenalina en la sangre y estimula la mente de un modo que no se consigue con los razonamientos fríos e imparciales por los que abogan los textos de gestión empresarial. Eso hace que el colega o el subordinado se esfuerce mucho más en la exposición de su punto de vista sobre lo que debe hacerse.

Entre los dos extremos —la discusión apasionada y ruidosa y el diálogo académico y sereno— existen muchas posturas intermedias que usted podrá elegir. Pero no debe adherirse con rigidez a una de ellas. En algunos casos, quizás quiera polemizar y discrepar basándose en un punto de vista inflexible (aunque mutable en último extremo); en otros, en vez de entrar en controversias, puede que desee crear una atmósfera dialogante donde se examine cada posibilidad presentando las consideraciones en pro y en contra sin ningún compromiso previo por su parte o la de los demás asistentes. Esto depende parcialmente de la situación, parcialmente del asunto del que se trate y parcialmente de su temperamento personal.

Compruebe cuál es su estilo de pensar

—¿Se definiría a sí mismo como un pensador dialéctico, es decir, como una persona que le gusta razonar con los demás de una manera que convierte el diálogo en discusión?

—¿O su estilo normal se parece más al del moderador de un debate, y prefiere una situación donde ninguna de las dos partes ha adoptado ya una postura firme?
—¿Es capaz de adaptar su estilo al de los demás asistentes siguiendo un proceder flexible?

Cualquiera que sea el método que adopte —o que se le imponga—, ha de recordar constantemente los objetivos del debate. No se trata de ganar ni de evitar perder (este es otro de los inconvenientes del modelo de razonamiento antagónico, estimula la mentalidad competidora que acompaña de ordinario a la persona que se sabe capaz de lograr grandes éxitos).

La finalidad del debate es descubrir la verdad o, al menos, una mayor claridad sobre la cuestión de que se trata o las alternativas válidas.

Debe ser esencialmente un proceso racional, un cribado de las consecuencias de la vía, o vías, de actuación propuesta, de modo que el balance de los razonamientos a favor y en contra pueda valorarlo con exactitud toda persona experta y sin prejuicios.

Lo que resulta inadmisible es que no haya discusiones, debates o controversias, en la vida de una organización del tipo que sea. Por cuanto que siempre habrá asuntos acerca de los cuales pueden estar razonablemente en desacuerdo los hombres y mujeres a quienes corresponde dilucidarlos. Y los fines y la calidad del debate son más importantes que los estilos particulares de las personas que participan en ellos.

Los debates de gran calidad normalmente los dirigen personas de mente racional que desean ver claro lo que deben creer o creen. Puede que vean clara una parte, pero no la totalidad, o quizás no estén completamente convencidos. Desean oír otros puntos de vista. En principio, están dispuestos a cambiar y aceptar esos otros puntos de vista, si son más coherentes y están respaldados por el peso de la evidencia. Tomarán en consideración cualquier opinión o seguirán cualquiera de las vías de actuación que les propongan siempre y cuando que del debate surja una razón —el balance de las consecuencias ponderadas a la luz del objetivo común— que les induzca a hacerlo.

Este concepto del debate se lo debemos a los griegos. Tucídides pone las siguientes palabras en boca de Pericles, el estadista más famoso que tuvo Atenas:

> «En nuestra opinión, el impedimento más serio para la acción no son las discusiones, sino la carencia de ese conocimiento que se obtiene discutiendo antes de emprender la acción. A este respecto, nosotros poseemos también una peculiar capacidad de pensar antes de actuar; mientras que otros hombres son valerosos a causa de su ignorancia, pero vacilan después de reflexionar.»

John Milton siguió esta tradición de la edad de oro de Atenas y dio una expresión elocuente a los debates al llamarlos el método divino con el que los hombres razonables alcanzan un consenso acerca de la verdad. En un panfleto publicado durante la guerra civil inglesa para protestar contra la imposición de la censura por el Parlamento, escribió estas frases:

> «Donde hay mucho que aprender, habrá, por necesidad, mucho que argüir, mucho que escribir y muchas opiniones; porque la opinión de los hombres prudentes no es otra cosa que sabiduría en cierne... Por encima de todas las libertades, dadme la libertad de saber, de expresarme y de discutir libremente de acuerdo con mi conciencia.»

Desde luego, Milton estaba convencido de que la verdad tiene una existencia objetiva y que nosotros tendemos a dudar de su fortaleza para prevalecer. «Dejad que ella y la Falsedad se enfrenten; ¿quién ha visto jamás que la Verdad haya llevado la peor parte en un encuentro libre y abierto?»

Argumentos incorrectos

El debate racional, un «encuentro libre y abierto», implica ciertas reglas, una cierta aceptación común de criterios y un compromiso común de respetar la verdad. Eso reducirá las posibilidades de errores, falacias o engaños deliberados. Si usted fomenta la mentalidad de vencedor a toda costa, y perdóneme el inciso, debe contar con un aumento del juego sucio intencionado. Las estratagemas y los trucos entrañan tales motivos, pero también ha de mantenerse alerta al pensamiento insubstancial. La siguiente relación de deficiencias profesionales, falacias y trampas ocultas en las que cae el descuidado, está lejos de ser exhaustiva; sin embargo, le dará una idea de lo que ha de tener presente.

1. *Ir a por el hombre, no a por el balón*

El *argumentum ad hominem,* como lo denominaban los retóricos romanos, es un razonamiento urdido para apelar más a la persona a quien se dirige que a la razón imparcial. Una versión maliciosa del mismo es la que busca irritar o asustar al oponente de modo que el sentimiento emocional que despierta en él nuble su proceso de pensamiento. Todos hemos visto cómo los boxeadores tratan de alterar psicológicamente a su oponente siguiendo este procedimiento antes de

iniciar el combate. Una conducta deliberadamente ofensiva o insolente, o burlarse de cosas que evidentemente sienta en el alma, pueden servir para desequilibrar a la otra persona. Conocer la estratagema es el remedio infalible. Por más modesta que sea la otra persona, será mucho más conveniente para usted persuadirla cuidándose de no perder los estribos.

Entre las formas de discutir, hay muchas otras variantes más sutiles todavía que se centran en las emociones y flaquezas humanas de su oponente:

- —*Argumentum ad crumenam:* argumento orientado a la economía individual, es decir, que afecta al bolsillo del que lo oye.
- —*Argumentum ad ignorantiam:* argumento basado en la ignorancia del contrario, es decir, aquel cuyo efecto depende de que quien lo escucha no conozca alguna cosa esencial.
- —*Argumentum ad invidiam:* argumento dirigido a despertar la envidia o a crear un prejuicio, es decir, que recurre a esos sentimientos particulares.

Casi todos los recursos a la sensibilidad, tales como utilizar palabras con un cariz irritante —llamarle a uno «más terco que una mula» en vez de muy firme o tenaz—, se incluyen en este apartado.

2. *El razonamiento por analogía*

No es necesariamente un truco malicioso, sino más bien una trampa potencial. Bajo la forma de metáfora o símil, la analogía es útil para la comprensión de asuntos poco conocidos (vean el capítulo siguiente) y como guía para una investigación más amplia. Pero su fiabilidad debe comprobarse constantemente. Por ejemplo, se puede usar con objeto de *sugerir* una conclusión, pero no para *establecerla.*

La inferencia se basa en la presunción de que las cosas cuya semejanza se reconoce en ciertos aspectos serán parecidas también en otros aspectos donde el conocimiento se limita a *uno solo* de ellos. Si decimos que un producto perderá fuerza y morirá con el paso del tiempo, porque su evolución se asemeja a la de una persona, estamos sacando una conclusión analógica.

Por consiguiente, la analogía se apoya en similitudes entre fenómenos relacionados o sin ninguna relación aparente. Pero esos puntos de semejanza pueden impedirle ver las divergencias o diferencias. Si se aprieta demasiado, la analogía se rompe siempre. En consecuencia, la forma más adecuada de manejarla como es debido es examinar con todo detalle la supuesta analogía e identificar dónde y por qué se rompe.

Las variaciones sobre el tema de replicar con argumentos analógicos incluyen frases como *todos vamos en el mismo barco* y *todos lo hacen*. Las dos implican analogías con otras naciones, sociedades, empresas o individuos generalizados. Por ejemplo, el razonamiento para excusar el fraude fiscal tiende a ser el de que todo el mundo defrauda.

Esas analogías desaparecen siempre, si las examinamos con detalle. Es posible que otras naciones estén en el mismo barco que nosotros en cuanto, digamos, al desempleo por las mismas razones de tipo general; sin embargo, mirándolo al microscopio se ve con claridad que las rutas que siguen son distintas, o que su gestión es diferente, o que la situación y las características nacionales no son iguales.

El razonamiento de que todos lo hacen es de ordinario una suposición demostrablemente errónea. Por otra parte, las cifras no cuentan en los razonamientos morales. Por lo tanto, las encuestas sociales tienen aquí muy poco valor. De cualquier manera, lo normal es que los razonamientos de esta clase sean más bien excusas que razones válidas.

3. *La racionalización*

¿Excusas o razones? Esta pregunta nos lleva a la racionalización, o sea, a dar razones respetables para justificar nuestras acciones. Se ha dicho que la hipocresía es un tributo que el vicio paga a la virtud. Según el mismo principio, la racionalización es el tributo que nuestro yo irracional paga a la razón.

La racionalización puede ser una actividad lícita. Es posible que usted haya tomado una decisión basándose en motivos intuitivos y, después, busque el modo de acomodarla a unos principios racionales.

En un sentido peyorativo, racionalizar significa atribuir algo (por ejemplo, nuestras propias acciones) a motivos racionales y estimables, sin analizar los verdaderos motivos (especialmente, los subconscientes). Eso es lo que se hace al dar excusas, porque éstas son razones plausibles, pero inciertas, de la conducta seguida.

Evidentemente, cuando usted trata algo consigo mismo, y no digamos con los demás, le resultará muy difícil discernir entre *razones* y *racionalizaciones*. Una estrategia que conviene adoptar es la de no dar razones cuando nadie nos las pide. Por ejemplo, no hay por qué hacerlo para justificar que se ama a alguien. El corazón tiene sus razones, lo mismo que la cabeza. «Siempre que busquemos razones cuando no hace falta, estamos racionalizando.»

John Henry Newman que dijo la frase anterior, añadió un nuevo pensamiento significativo que los directivos deben tomar en consideración: «Todos los hombres tienen una razón, pero no todos pueden dar una razón». El individuo listo y con facilidad de palabra lleva siempre ventaja en los debates. Sin embargo, al dialogar con alguien, una persona experta y prudente se dará cuenta de cuándo su interlocutor tiene una razón que le resulta difícil exponer verbalmente.

Por lo regular, las negociaciones de cualquier clase van acompañadas por un intercambio de razones mezcladas con racionalizaciones. Los directivos expertos, igual que los jueces, son capaces de distinguir entre tener y dar razones. Desde luego, contando con que ellos mismos no sean parciales.

La proyección es un tipo de racionalización particularmente difícil de detectar. Muchas personas tienden a imputar (o proyectar) a otros sus actitudes o motivos propios. Por ejemplo, un individuo egoísta o cínico frecuentemente proyecta o imputa sus motivos o actitudes sobre otras personas. Incluso cuando usted sospecha que existe una proyección, y la identifica, los razonamientos derivados de un análisis psicológico no profesional de la otra persona no tendrán muchas probabilidades de convencerla. Una regla útil en este caso es no manifestar nada y actuar como si la otra persona fuera tan racional como usted.

La clase más dañosa de racionalización quizás sea la de *echarle el muerto a otro,* es decir, echar la culpa a alguien o a algo. Eso es lo que hace un mal carpintero cuando echa la culpa de su chapuza a las herramientas. Su forma extrema es convertir en *cabeza de turco* a alguna persona o grupo. Los directivos ineficaces suelen considerar que sus superiores, colegas o subordinados son incompetentes; pero nunca piensan esto de ellos mismos. Una forma habitual de defensa para el directivo que quiere ocultar alguna deficiencia durante una reunión de trabajo es poner en duda la exactitud de las cifras que se examinan. A menos que los datos sean evidentemente correctos, la mera acción de dudar desvía las críticas.

4. *Sacar conclusiones ajenas a la cuestión*

Los lógicos denominan a esto *ignoratio elenchi.* Usted habrá visto que esto sucede con mucha frecuencia en las entrevistas de la televisión. La falacia consiste en afirmar o negar alguna cosa distinta de la que se trata estrictamente. Cuando se habla de si deberíamos tratar de vender nuestros productos en China y usted demuestra concluyentemente que hemos fracasado al intentar venderlos en el Japón, usted ha incurrido en esa falacia. Es como decir «A debe ser verdad porque

lo es B», cuando lo cierto es que A no se infiere en absoluto de B. Esto es un ejemplo de *non sequitur,* o sea, de que una cosa no sigue a la otra. Un *non sequitur* supone siempre una causa no probada. Por consiguiente, decir que tendremos desórdenes callejeros este verano porque ha aumentado el desempleo juvenil es un *non sequitur* ya que supone la causa en vez de probarla. La falacia de confundir la consecuencia con la secuencia —si esto ocurre después de aquello, aquello ha causado esto— es una variante del *non sequitur.*

Las maniobras de diversión, los *non sequitur* y las estratagemas dirigidas a distraer la atención del asunto que se debate pueden adoptar muchas otras formas y medidas. Usted ha de estar preparado para detectarlos en seguida. Procure ver cuando alguien, consciente o inconscientemente, intenta llevar toda la discusión por unos cauces que conducen a un asunto secundario. No caiga en el error de pensar que por haber derrotado a su oponente en algún punto intrascendente, ha obtenido la victoria en el asunto principal sometido a debate. Enfréntese con firmeza a las objeciones improcedentes, especialmente sobre pormenores, y a las largas peroratas desviatorias que se efectúan a capricho.

El remedio para toda desviación o argumentación fuera de propósito es exponer de nuevo la cuestión que se ventila realmente. El *non sequitur* y el *post hoc, ergo propter hoc* (después de esto; luego, se debe a esto) han de identificarse como lo que son: sólo suposiciones.

5. *La reducción al absurdo*

El método de *reductio ad absurdum* pretende refutar una tesis o una vía de actuación propuesta presentando algo que, se deduce evidentemente de ella y, a la vez, es evidentemente contrario al sentido común. De igual modo, se puede usar para probar una proposición demostrando que su contraria trae consigo una consecuencia absurda. Por consiguiente, el *reductio ad absurdum* es una táctica más dentro del importantísimo juego de razonar acerca de las consecuencias.

Por ejemplo, si afirma que cuanto menos personal se contrate más bajos serán los costes en que se incurra, y que por consiguiente, para llegar a una completa eficacia en cuanto a costes habría que llegar a no dar empleo absolutamente a nadie, usted está ofreciendo un *reductio ad absurdum* a la consideración del resto de los consejeros. Llevar un razonamiento hasta su última conclusión lógica casi siempre origina un contrasentido.

A propósito, Euclides utilizaba frecuentemente este método como proceso de comprobación, suponiendo que era cierto lo contrario de

lo que quería probar y demostrando después que tal suposición conducía a un absurdo evidente.

6. *El razonamiento de no hay decisión/no hay acción*

«Queda mucho que decir por ambos lados; en consecuencia, no hay manera de tomar una decisión.» Cuanto más inteligente sea usted, mayor será la probabilidad de que caiga en la trampa del razonamiento «no hay decisión/no hay acción».

Un político exasperado declaró una vez en el Parlamento británico: «Alguien debe recordar al primer ministro que es axiomático que "el momento nunca es del todo bueno"; que siempre hay nubarrones en la atmósfera: la cuestión jamás podrá definirse con la precisión suficiente y, por lo tanto, nunca será político seguir adelante».

Son muy similares los razonamientos que se presentan en las salas de juntas o en las reuniones de dirección. ¿No ha oído nunca estos «razonamientos»?:

—Dejémoslo para cuando no estemos tan ocupados.
—Con todo, no estamos totalmente preparados para hacer eso.
—Vamos a dejarlo en suspenso.
—Vamos a pensarlo más.
—Formemos un comité.
—Es preciso profundizar más en este asunto.
—Hagamos primero un sondeo.
—Una comisión de trabajo deberá examinar este asunto.

Es posible que todas esas respuestas sean acertadas. «Deja sin hacer cualquier cosa que dudes en hacer», como escribió un sabio oriental, es a veces un consejo muy conveniente. Sin embargo, esas frases pueden ser los síntomas de la profunda reticencia con que un directivo considera en muchas ocasiones la idea de tomar una decisión cuando tiene delante dos o más opciones igualmente válidas y se halla en una situación que le pide claramente que se defina.

No podemos escapar a la necesidad de actuar, y la comprensión creciente de que queda mucho que decir por todos los lados no nos libra del requisito ineludible de determinar dónde se halla el fiel de la balanza de la verdad o del buen criterio y proceder entonces con esa nuestra propia apreciación. Tenemos que elegir la vía de actuación que, *en conjunto,* parezca ser la mejor.

Existe otra norma de conducta estrechamente relacionada con el razonamiento de no hay decisión/no hay acción, y es ésta: «No hagamos nada con respecto a X (un asunto que todos reconocen que necesita atención) porque hay otro problema, Y, que reclama igualmente

nuestra atención». En manos de una persona hábil, este razonamiento se puede usar casi contra todo intento de hacer algo. Por ejemplo, como no podemos hacer nada para impedir que tanta gente se muera de hambre en África, no nos molestemos en resolver la pobreza de nuestros suburbios. Este cruel razonamiento refleja un tipo restrictivo de pensamiento disyuntivo. Si tanto X como Y son perjudiciales, deberemos tomar medidas con respecto a ambos. Y del mismo modo, si X e Y son beneficiosos, han de alentarse los dos.

El remedio para el razonamiento no hay decisión/no hay acción es, en primer lugar, ver con claridad que no tomar una decisión es sin duda una opción positiva y válida en una diversidad de situaciones.

Frente a alternativas que se excluyen mutuamente, usted dispone de tres posibilidades de elección:

1. la alternativa A,
2. la alternativa B,
3. renunciar a las dos opciones.

Si resulta obvio que renunciar a las dos opciones es una respuesta inadecuada, ha de resolver entonces su dilema eligiendo A o B. Cuando ambas opciones son casi iguales apenas tendrá realmente importancia decidir con cuál se queda, *con tal de que sea una de las dos.*

Muchas personas han comprobado que, en tales situaciones, es útil decidir lanzando una moneda al aire. Ha habido casos en los que después de tomar la decisión a cara o cruz, el interesado se da cuenta de repente de que la que sale no es en realidad la que quiere y selecciona entonces la otra. Como hemos mencionado anteriormente, eso sucede por intervención de la mente profunda que actúa, aunque lenta. El razonamiento de no hay decisión/no hay acción sólo es válido cuando el no emprender acción alguna es efectivamente la mejor opción.

7. *Todos y algunos*

Aunque los razonamientos en forma de silogismos, acompañados de expresiones tales como «Voy a ser lógico ahora», raramente aparecen en las reuniones de los consejos de administración, hay muchos razonamientos falaces que se formulan en nombre de la razón. Muchos de ellos se apoyan en el uso de *generalizaciones* seguidas de *deducciones.*

Desde luego, algunas generalizaciones son ciertas y podemos sacar de ellas deducciones correctas. «Todos los hombres han nacido» es una verdad; por consiguiente, lo será también que, si el sujeto del que se habla es un hombre, tiene que haber nacido. Sin embargo, la mayo-

ría de las generalizaciones de esa clase son dudosas. «Todos los obreros son holgazanes» es una afirmación tan incierta como esta otra: «Todos los directivos se preocupan únicamente de obtener el mayor beneficio posible».

Si usted incluye en su conversación las frases «tiende a ser» o «tiene tendencia a», aunque sólo sea para no quedar en evidencia, expondrá con más claridad sus pensamientos. Puede salir del paso si dice, por ejemplo, «las mujeres tienden a ser intuitivas», pero no si dice «todas las mujeres son intuitivas». En la actualidad, ser moderado y evitar las exageraciones que tanto abundan en los medios de comunicación suele ser causa de impopularidad. Pero ese sacrificio queda recompensado con una mayor claridad de sus pensamientos. Tomar con cautela las generalizaciones no es meramente una sutileza académica. Con demasiada frecuencia, las decisiones se basan en suposiciones o manifestaciones injustificadas acerca del asunto que se trata.

El pensamiento gira alrededor de los polos de lo general y lo particular, y de conseguir que la relación entre ellos resulte tan correcta como sea posible.

La demostración con ejemplos seleccionados es una variante de la falacia «todos y algunos». Muchos razonamientos engañosos se basan en ejemplos elegidos porque apoyan nuestro punto de vista, mientras que convenientemente se pasan por alto otros que nos son desfavorables u opuestos por completo.

Otra variante del razonamiento de «todos y algunos», que origina un sinfín de trastornos profesionales y familiares, es la generalización a partir de ejemplos seleccionados *ad hominem*. En lugar de decir exactamente «Usted ha llegado tarde tres veces», decimos: «Usted llega *siempre* tarde». Las exageraciones destinadas a dar énfasis, expresadas con palabras tales como «siempre» y «nunca», hacen que no diga la verdad y le privan por lo tanto de las ventajas psicológicas que acompañan a ésta.

Los razonamientos que utilizan datos estadísticos se hallan notoriamente expuestos a los errores propios de la falacia «todos y algunos». Porque con mucha frecuencia no se sabe si podemos o no sacar generalizaciones correctas de las muestras estudiadas. Si 3.986 personas que viven en Boston prefieren ahora desayunar productos integrales en vez de copos de maíz, ¿podemos llegar a la conclusión de que *todos* los norteamericanos tienen esa misma preferencia? Quizás en Los Ángeles se inclinen más por los cereales.

En primer lugar, las estadísticas se pueden manipular. Los casos de falsificación o modificación de las cifras no son inauditos. Pero lo más frecuente es que sea la interpretación de las cifras lo que se tergiverse. Para aprovechar al máximo una fuente de datos tan importante como es la estadística, es preciso que usted sea capaz de distinguir cla-

ramente entre un *hecho* y una *opinión,* cuando ambas cosas se guisen juntas y se las sirvan en la mesa del consejo.

8. *Razonamientos según «el término medio»*

Evidentemente, la suposición de que la verdad se encuentra siempre en un sitio equidistante de dos extremos carece de sentido. Todos los puntos de vista se pueden presentar como un término medio entre dos extremos.

Una segunda razón para desconfiar de esta clase de razonamiento es el hecho de que, cuando usted se encuentra con dos posturas extremas y una central, hay tantas probabilidades de que la verdad se halle en uno de esos extremos como en el centro. Si yo quisiera convencerle de que dos y dos son cinco, podría indicarle que cinco es una postura segura que nos aparta de la que adoptan los extremistas que dicen que dos y dos son cuatro y de la de los otros extremistas que afirman que dos y dos son seis.

Desde luego, no debe darse por descontado que la defensa de una postura o vía de actuación sobre la base de que constituye el término medio entre dos extremos es necesariamente desacertada. Pero ha de considerarse sospechosa si esa es la única razón que le impulsa a promover su aceptación.

Otra falacia parecida es usar el hecho de la continuidad entre dos polos o extremos para poner en duda la existencia de una diferencia real entre ambos. Vamos a aclararlo con un ejemplo sencillo: cuando un hombre se deja crecer la barba, no es fácil decir con exactitud cuándo la tiene ya crecida y cuándo todavía no; pero no se puede deducir de ahí que no hay diferencia entre una persona con barba y otra sin ella.

En el reverso de la moneda se halla un error de razonamiento que es bastante común y consiste en establecer una distinción tajante entre quienes llevan barba y quienes se afeitan. Lo cometen los llamados pensadores de *blanco* o *negro,* aquellos que no son capaces de distinguir todos los *grises* que se encuentran entre ambos. Pondremos una barrera al pensamiento claro si tratamos de separar una característica que no se pueda definir con tanta precisión.

Entienda bien la «ley excluyente del término medio». Vea si la situación que se le plantea es realmente disyuntiva, sin posibilidad de adoptar una postura equidistante de los extremos. Si es así, usted se halla ante un verdadero dilema. Sin embargo, incluso en tal caso, cabe que haya una gama de opciones entre uno y otro extremo.

Vamos a exponer ahora un ejemplo de pensamiento claro que nos

da Edward Whymper. En julio de 1865, después de siete intentos fallidos, fue el primer alpinista que alcanzó la cima del Matterhorn:

> La línea que separa lo difícil de lo peligroso está a veces muy difuminada, pero nunca es una línea imaginaria. Es una línea muy real, aunque no tiene grosor. A menudo es fácil pasarla y casi imposible verla. En ocasiones, la atravesamos sin darnos cuenta y sólo lo advertimos cuando es ya demasiado tarde. Si esa línea tan imprecisa se cruza consciente y deliberadamente, salimos de lo que es justificable y entramos en lo que no tiene justificación.

La suposición errónea de que la verdad se encuentra siempre en medio de dos puntos opuestos no debe confundirse con la auténtica moderación. Igualmente es erróneo que aquellos que toman las posturas más extremas son más «radicales» o más «íntegros» que sus vecinos. El extremismo de esta clase es una estrategia que sólo resulta rentable a corto plazo. Y puede ser extraordinariamente perturbador cuando genera una conducta negativa o anticreativa. Por consiguiente, los líderes procuran no ser extremistas. «La moderación es una virtud conciliadora que predispone los ánimos a nuestro favor, permite entendernos con los demás y crea lazos de unión entre todos», dijo Edmund Burke. «La moderación es una cualidad que sólo poseen las personas de espíritu elevado y gran entendimiento.»

Conclusión

Esas líneas de razonamiento más que sospechosas son meramente ejemplos. No he escrito nada acerca de las técnicas sugestivas que emplean los vendedores para persuadir a sus clientes, porque todos nosotros estamos hoy familiarizados con ellas gracias a las pantallas de televisión: el porte resuelto, la referencia al prestigio, el aire de autoridad, la referencia a fuentes no específicas tales como «Recientes estudios demuestran...» o «Los expertos están de acuerdo...», el uso de un lenguaje pseudotécnico lleno de neologismos científicos, la exposición inicial de algunas declaraciones aceptables como preámbulo a la propuesta dudosa, la invocación a nuestras emociones, prejuicios y formas de pensar. Todas ellas son pruebas evidentes del poder de sugestión, intentos de burlar nuestras defensas e introducir sus ideas en el alojamiento seguro de nuestra mente profunda, de donde surgirán más adelante cuando estemos de compras en un supermercado. ¡Cuídese de los persuasores ocultos! El precio de la verdad, como el de la libertad, es la vigilancia permanente.

Pero los razonamientos inútiles o poco fiables no deben oscurecer

el mérito de mantener un debate animado y constructivo como preliminar de una decisión. La clase de pensamiento «correcto o equivocado», «blanco o negro», ha de abrir el camino a un debate serio (pero no necesariamente solemne) acerca de lo que es razonable o irrazonable hacer en las circunstancias actuales. Si se enfrenta a una elección, en muchos casos es más conveniente remover una cuestión sin llegar a una decisión, que decidir sin removerla.

Capítulo 12

LA ORIGINALIDAD ÚTIL

Las nuevas ideas son esenciales para la industria y el comercio. Los nuevos productos y las nuevas formas de hacer las cosas son la savia vital de las empresas florecientes. El tema de este capítulo es el pensamiento creativo e innovador, los medios por donde nacen y se desarrollan las ideas. Tales ideas no son el resultado de seguir unos pasos prescritos claramente, aunque quizás convenga fomentarlos. Con objeto de estimular la capacidad holística y de síntesis que posee su mente, usted ha de crear las condiciones correctas y aplicar los principios adecuados.

¿Qué es la creatividad?

Todos nosotros tenemos nuevas ideas. Sin embargo, nos diferenciamos mucho en la *cantidad* de ellas que tenemos a lo largo de nuestra vida y, todavía más, en la *calidad* de esas ideas. A las personas que tienen muchas ideas nuevas, de las que un alto porcentaje son excelentes, se las denomina pensadores creativos.

La palabra «creativo» debe emplearse con miramiento. Supone siempre un juicio de valor. Por consiguiente, es preciso que separemos en teoría las dos dimensiones de la creatividad: la cantidad y la calidad. Hay novelistas prolíferos en casi todos los países; pero, probablemente, usted podrá contar con los dedos de una mano los que han publicado unas obras realmente geniales. Se puede colocar a la mayoría de los pensadores creativos en una escala graduada según la relación entre la cantidad y la calidad (fig. 12.1).

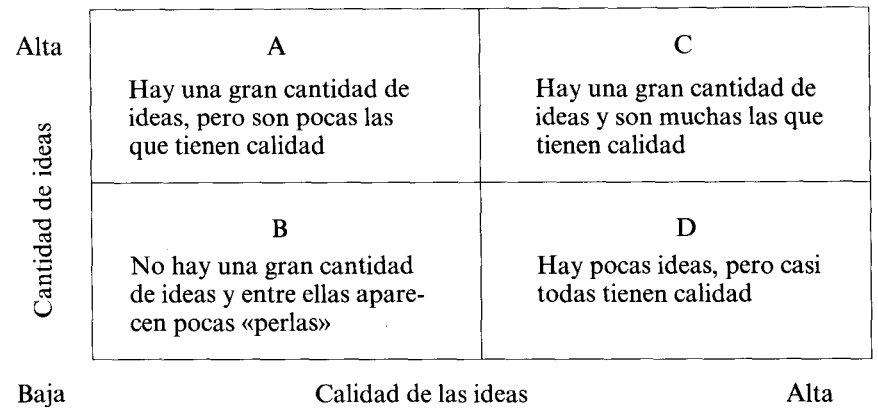


Figura 12.1. Ratios de creatividad

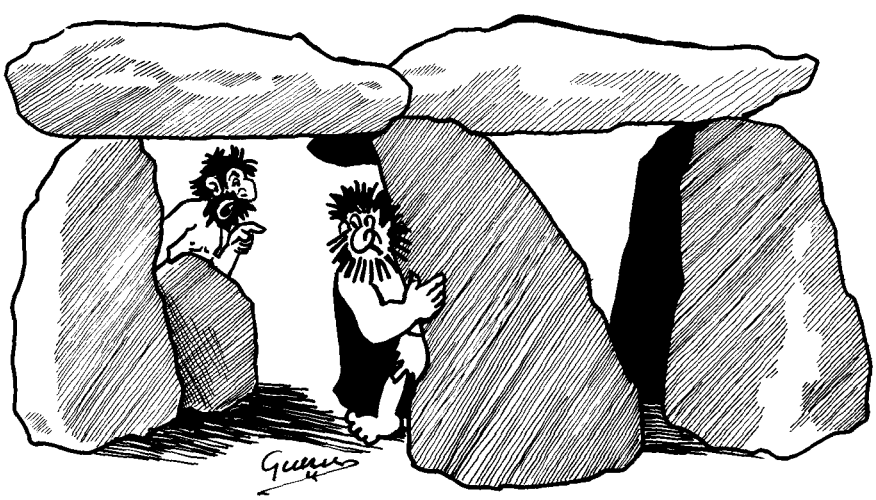
Un ejemplo de pensador del tipo A es el Dr. R. Buckminster Fuller, inventor, ingeniero, arquitecto proyectista y filósofo, que murió el año 1983. Después de ser expulsado de Harvard y fracasar como hombre de negocios, se dedicó a la arquitectura y a la invención. Uno de los arquitectos más controvertidos de nuestra época, diseñó unos tipos de estructuras sin precedentes, que reflejaban su visión optimista de las cosas y su fe en las ventajas de la tecnología avanzada. De este modo, la Dymaxion House (que proyectó en 1927) vio el hogar moderno no como una estructura cerrada con paredes, sino en términos de una tecnología al servicio de la vida humana de quienes residen en él. La casa pendía de un mástil sobre un entretejido de cables de sustentación. El coche Dymaxion (1932), de tres ruedas, rechazaba de forma similar la técnica tradicional de los fabricantes de automóviles y se orientaba hacia un diseño futurista.

Pero ninguna de las invenciones de Fuller se comprendió hasta que llegó a construir en 1949 la cúpula geodésica, un conjunto de triángulos enlazados entre sí para formar una semiesfera liviana de peso y de gran resistencia. Este fue otro resultado de su búsqueda incansable de figuras arquitectónicas siguiendo el curso de la lógica matemática. Los arquitectos lo ensalzaron considerándolo un auténtico progreso y entonces empezó a cambiar el concepto de loco simpático que el público tenía de Fuller. A diferencia de las cúpulas clásicas, el soporte de la ideada por este inventor no dependía de arcos ni arbotantes pesados. El esfuerzo de la carga se transmitía a través de toda la estructura, lo que daba un alto coeficiente de resistencia al peso. Se han construido ya más de dos millones de cúpulas, que van desde las que albergan en la Antártida los sistemas de alarma de la Fuerza Aérea norteamericana hasta el pabellón de Estados Unidos en la Expo 67, de Montreal.

Los soviéticos quedaron tan impresionados al ver la inmensa cúpula de la Exposición de los EE.UU. de 1959, que decidieron comprarla.

¿Qué determina la «calidad» en el pensamiento creativo? Hay muchas definiciones; pero el denominador común de todas ellas es un juicio social de valor, expresado frecuentemente en base a las tres grandes familias de valores: bondad, verdad y belleza. En nuestro caso, nos interesa principalmente la primera: la bondad. La originalidad útil es una rama de ésta. Una buena idea es aquella que un conjunto representativo de personas estima que es provechosa y original.

Hay dos enfoques para definir a la persona creativa, y corresponden a los métodos de razonamiento inductivo y deductivo. Se pueden estudiar muestras significativas de tales individuos e intentar sacar generalizaciones correctas o, asimismo, proceder en sentido inverso y llegar a deducciones concretas fundadas en los principios generales que se exponen en este libro. No se trata de dos alternativas; por lo tanto, una combinación de ambos procedimientos nos dará los resultados más satisfactorios.



«Me gustaría que alguien inventase un aislamiento a base de paredes huecas.»

Uno y otro camino son difíciles de seguir porque la creatividad no es una capacidad separable. No es posible descubrirla mediante un proceso de análisis. Consiste en una combinación holística de capacidades mentales y cualidades propias de la personalidad, el temperamento y el carácter. Sin embargo, en el centro de esa combinación se halla la síntesis: la capacidad de reunir cosas diversas y convertir tal pluralidad en «todos» nuevos.

La necesidad es la madre de la invención

Podemos aprender mucho estudiando las cualidades de los pensadores creativos. Ver cómo exploran el entorno, sintiendo hasta el fondo sus necesidades, nos resultará especialmente instructivo. Frecuentemente dan forma a las nuevas ideas utilizando el principio de la mente profunda, que funciona en respuesta a una necesidad apremiante o a una incomodidad seria.

La necesidad fue sin duda lo que despertó el pensamiento creativo en la mente de un ayudante de carnicero llamado Frank Hornby, que nació el año 1863 y vivía en Liverpool. Un día, leyó el libro de Samuel Smiles, titulado *Self-Help* («Auto-ayuda») y tomó la decisión de hacer modelos a escala para sus hijos, como pasatiempo. El descubrimiento definitivo —la combinación de la ayuda que puede prestarse uno mismo, las técnicas de ingeniería, los modelos a escala y los niños— llegó en 1900.

«Una víspera de Navidad, estaba haciendo un largo viaje en tren mientras fuera no cesaba de nevar», escribió Hornby 15 años más tarde, «y, sentado en mi asiento del rincón, mi mente seguía como de ordinario dando vueltas a las ideas de nuevos modelos que sirvieran para la diversión de mis hijos». Su problema más inmediato era la falta de piezas para un modelo a escala de una grúa que había empezado a construir. Y entonces, ¡Eureka!, Hornby encontró lo que buscaba. Se dio cuenta de que podía hacer el mismo tipo de pieza perforada con muchos agujeros de modo que se pudiera sujetar con pernos en posiciones y ángulos diferentes. «He de decirles, amigos míos, que me alegré mucho cuando hallé esta solución para nuestras dificultades; sin embargo, no sospechaba entonces que las pocas horas de intenso cavilar que había dedicado a mi pasatiempo, estaba destinado a cambiar todo el curso futuro de mi vida y de mi trabajo.»

Hornby llamó a su invento Mechanics-Made-Easy y lo patentó en 1901. Era una idea simple —tiras metálicas de media pulgada de ancho con agujeros separados por una distancia de media pulgada—, pero su éxito fue inmediato. En 1907, acuñó el nombre de Meccano. Cuando comenzó la Primera Guerra Mundial, Hornby ya era millonario y se exponía con toda seriedad su filosofía en un pequeño libro que estaba preparando bajo el título de *Frank Hornby: the Boy who made a Million with a Toy.* («Frank Hornby: el muchacho que se hizo millonario con un juguete.» Samuel Smiles no había quedado relegado al olvido: «La norma de los *boy scouts* es hacer cada día una obra útil. El Meccano se construyó basándose en el principio de la utilidad. Da a todos los niños la oportunidad de aprender (mientras juegan) cómo se hacen las cosas que les ayudarán a trabajar y tener éxito cuando sean mayores». Desde luego, el invento tenía muchas aplicaciones industriales; era, sin duda, mucho más que un juguete.

Durante las décadas de 1920 y 1930, los productos de Hornby invadieron Europa y no faltaban en casi ningún hogar de la clase media. Los juegos de Meccano se fueron ampliando y se podían montar con ellos modelos infinita-

mente más complejos que al principio. Del Meccano se derivaron los trenes de juguete Hornby, y a éstos les sucedieron los juguetes Dinky. La revista *Meccano Magazine,* fundada en 1916, alcanzó una tirada de 130.000 ejemplares al mes. Se publicaron ediciones en alemán y en francés; y el manual de instrucciones para el manejo del Meccano se tradujo al ruso y al cantonés.

La necesidad de construir juguetes educativos destinados a sus hijos fue un incentivo o estímulo suficiente para que la mente profunda de Frank Hornby realizase una síntesis creativa de ideas y técnicas. En ocasiones, una idea ha de esperar a que surja una necesidad suficientemente grande. La demostración del primer cierre de cremallera se efectuó en la Feria Mundial de Chicago, del año 1893; sin embargo, se advirtió que tenía varios defectos, como el de soltarse en seguida entre otros igualmente serios. Una versión mejorada, bajo el nombre de C-Curity, se probó más adelante; pero el cierre de cremallera no logró una aceptación general hasta la época de la Primera Guerra Mundial, cuando los servicios de intendencia de las fuerzas armadas de Estados Unidos crearon un gran mercado.

Muchos inventos aparecen como solución a inconvenientes personales. La escoba mecánica para alfombras la creó en 1876 Melville Bissell, propietario de una tienda de artículos de loza y porcelana ubicada en Michigan, porque padecía dolores de cabeza originados por el polvillo que se desprendía de la paja que se usaba como relleno en las cajas. El primer bolígrafo lo ideó en 1938 un periodista húngaro, llamado Laszlo Biro, porque estaba ya aburrido de los borrones de tinta que ensuciaban sus escritos.

Gran Bretaña puede presumir de haber sido el país donde se inventó un utensilio que revolucionó la vida diaria. La primera fábrica de conservas del mundo se estableció en 1812 en Bermondsey (Londres). En aquellos días, el enlatado de alimentos era una tarea reservada a artesanos expertos: el contenido se introducía en cada lata a través de un agujero abierto en la parte superior que se cerraba después soldando un disco. Pero la dificultad mayor venía luego. En la etiqueta, se leían estas instrucciones: «Para abrir la lata, corte la tapa con un cincel y un martillo alrededor del borde». No podría haber circunstancias más apropiadas para testimoniar la veracidad de la máxima «la necesidad es la madre de la invención». No quedó más remedio que inventar el abrelatas.

Ron Hickman es un millonario de nuestros días que debe su fortuna a una brillante idea. «Siempre que algo me irrita, trato de dar con una mejor forma de hacerlo», dijo en cierta ocasión.

La irritación que le permitió después ganar una fortuna ocurrió un día en que estaba arreglando unos armarios roperos en su casa de Essex. En un momento del trabajo, se le escapó la sierra y estropeó una silla nueva que estaba utilizando como banco de trabajo improvisado. Comenzó a pensar entonces cómo debía ser un banco de trabajo completo y manejable. Por fin concibió la idea de un banco fuerte y capaz, tan compacto que al plegarlo quedara reducido al tamaño de una maleta y pudiera llevarse en la mano de

un trabajo a otro. Lo denominó Workmate («compañero de trabajo»), ganó con él un premio otorgado por el Consejo Británico para el Fomento del Diseño y tiene hoy una gran venta incluso a nivel internacional. «Hallar una solución realmente práctica para los problemas cotidianos es posible que sea difícil», añadió Hickman. «Aunque son muchas las personas que tienen ideas brillantes, no las ponen a prueba con la decisión suficiente. Frecuentemente, su idea inicial no es del todo correcta. Y es entonces cuando se precisa tener no sólo constancia, sino también una intransigencia tenaz a la hora de rechazar las ideas inútiles. Por desgracia, numerosas personas carecen de esas cualidades.»

Las palabras de Hickman recuerdan a las de Edison cuando hablaba sobre el tema del genio. Como todo el mundo decía sin cesar que él lo era, se puso a pensar sobre tal asunto y sacó su famosa definición: «El genio es un 1 % de inspiración y un 99% de transpiración». Y la amplió al decir a su secretaria: «¡Bien! Alrededor de un 99% es saber qué cosas no van a funcionar. El 1% restante puede ser genio; pero la única manera que yo conozco de realizar algo es seguir trabajando con constancia y paciente observación».

Sin embargo, incluso desarrollando un ritmo de trabajo tan fenomenal como el de Edison, es muy poco probable que la mayoría de nosotros consiguiéramos en toda la vida hacer un invento del calibre de la bombilla eléctrica. Y él inventó no sólo ésta, sino también el fonógrafo, el teléfono (en competición con Bell y, más o menos, al mismo tiempo), los medios de distribución de la energía eléctrica, las placas sensibles a los rayos X y así sucesivamente hasta el final de sus días. La capacidad del hombre es casi inimaginable. Y Edison fue capaz de concebir máquinas para registrar lo que oímos, y así nació el fonógrafo; y para registrar lo que vemos, y así nació la cámara cinematográfica. Y esos aparatos eran novedades absolutamente desconocidas para la ciencia de su tiempo; por lo tanto, debemos admitir que su materialización supuso un esfuerzo supremo de la imaginación. Frente a un problema, sabía ver cómo se podría llegar a la solución. Su inteligencia le permitía imaginarse, en el sentido más amplio del término, las consecuencias que sus inventos tendrían a corto y a largo plazo. Y todo lo que había entre él y sus objetivos era una gran cantidad de trabajo concienzudo, que siempre trataba de despachar con la máxima rapidez posible.

La vida de Edison estaba dominada por la emoción de la caza. En cierta ocasión, le dijo a un colega: «Beach, no creo que la naturaleza sea tan despiadada como para negarse a revelar el secreto de un buen acumulador si alguien sigue ese rastro con tenacidad. Y yo me propongo seguirlo». Y todos sus rastreos científicos los hacía de la manera más metódica y exhaustiva, lo mismo para hallar el secreto del acumulador, que para encontrar el mejor filamento para las bombillas eléctricas, la mejor mezcla para el aislante de cables eléctricos, o la solución a cualquier problema planteado en cada momento. Nunca tenía tiempo sobrante; tan pronto como resolvía el asunto que llevaba entre manos, otra idea estaba esperando a que comprobase su utilidad. Jamás contó con tiempo suficiente para investigar todas sus ideas, y él lo sabía bien. Por ejemplo, el primer aeroplano que logró vo-

lar no fue al final obra de Edison, sino de los hermanos Orville y Wilbur Wright; aunque ya en 1889 Edison había dicho a un periodista: «Puede estar seguro... de que esos hombres que tontean con globos están perdiendo el tiempo. El progreso de la aeronáutica no marchará por esos derroteros. Se construirá una máquina más pesada que el aire y se buscará entonces algo que pueda elevarla e impulsarla. Hallar ese «algo» es el problema; pero yo terminaré por encontrarlo uno de estos días».

Ampliar el campo de aplicación de la analogía

Lord Weinstock, en sus primeros días como fabricante de receptores de televisión, hizo uno de los progresos más significativos en la reducción del coste de fabricación del mueble del receptor, al rebajar aquél a menos de la mitad. Esto se produjo como consecuencia de la amistad existente entre un perspicaz ingeniero de fabricación, John Banner, y un fabricante escocés de reclinatorios y bancos para iglesias. El escocés de marras había encontrado la forma de preparar unos contrachapados que podían cortarse fácilmente después de curvarlos. Banner cayó en la cuenta de que, usando estos métodos, podrían hacer los muebles de los receptores con una máquina especial que los cortaba, como si fueran trozos de brazo de gitano, al final de la cadena de curvado y encolado.

Mary Quant recordaba haber visto durante la guerra, cuando era muy jovencita, la actuación de una bailarina de claqué que llevaba unas medias negras, unos zapatos negros, una falda muy corta, una chistera negra y el pelo muy corto. «Resultaba muy *chic*» comentaba la diseñadora de moda. El sombrero de copa, la faldita y los zapatos formaban un conjunto interesante. La simiente de la minifalda, una de las innovaciones de la moda que más éxito ha alcanzado, empezó a germinar a la vista de aquéllo. Mary Quant es, claramente, una pensadora holística. La imagen de la bailarina de claqué quedó grabada en el tiempo y el espacio de Mary Quant para que ésta la extrajera de ese contexto en el momento oportuno.

El concepto de *amplitud* me parece fundamental. Nuestros campos de aplicación de la analogía —el intervalo de tiempo y de espacio que nuestra mente puede abarcar— varían considerablemente. El pensamiento creativo comienza muchas veces con la percepción de una relación —la captación de un significado— entre dos objetos o ideas sin conexión aparente. «La persona más original es aquélla capaz de adaptar cosas procedentes de infinidad de fuentes distintas.» Yo enmendaría esta afirmación de modo que se leyese «... procedentes de las

fuentes *más ampliamente distanciadas*». Por consiguiente, el pensamiento creativo es el proceso con que se juntan cosas que están ampliamente separadas en el tiempo y/o el espacio. En el ejemplo anterior, advertimos que John Banner tiene una capacidad mental notable en cuanto a establecer puentes de unión entre dos tecnologías distintas por completo o, mejor dicho, entre una nueva tecnología y otra ya conocida.

Un ejemplo clásico de aplicación práctica del mismo principio es la invención de la máquina sembradora, realizada por Jethro Tull, «el más grande innovador individual que haya conocido la agricultura británica». Era abogado y músico, y se dedicó por necesidad a los trabajos del campo. Hasta entonces, la siembra se hacía mediante una sembradora con ruedas, las semillas caían por unos tubos de metal o por una especie de tolvas parecidas a una reja de arado que llevaba debajo. La parte delantera de esas tolvas abría un pequeño surco en el suelo y las semillas iban cayendo allí. La sembradora arrastraba por detrás una especie de rastrillo de ramas que tapaba el surco y cubría los granos sembrados. Las primeras máquinas habían fracasado porque no podían controlar eficazmente el flujo de semilla que pasaba del contenedor al suelo. Tull, el músico, resolvió el problema adaptando a la sembradora el sistema de funcionamiento de los tubos de lengüeta de un órgano. De este modo, con una tapa de latón y un muelle regulable copiados de los tubos de lengüetería de un órgano, consiguió regular el flujo de caída de las semillas.

El médico francés, Renato T.J. Laennec, concibió e inventó el estetoscopio. La idea le vino cuando recordaba un juego de su niñez en el que avisaba a sus amigos enviándoles mensajes en clave mediante golpecitos que daba en un tronco hueco.

Para los inventores, la misma naturaleza es una fuente inagotable de analogías. Porque la naturaleza ha incorporado propiedades creativas y holísticas en sus procesos. Las analogías existentes en la naturaleza pueden ayudarle a descubrir y poner en práctica una serie interminable de principios relacionados con ellas. He aquí un examen en forma de pasatiempo:

Inventos o perfeccionamientos

Relacione los inventos o perfeccionamientos concretos que los fenómenos naturales siguientes sugirieron (o pudieron sugerir) a pensadores creativos (en la página 183 se dan las respuestas):

1. Las articulaciones del brazo humano.
2. Los ojos de un gato.
3. El vuelo de las gaviotas.

4. Un salmón congelado entre el hielo.
5. Las telarañas.
6. El movimiento de las lombrices de tierra.
7. La forma de una flor.
8. El ojo de una mosca.
9. La forma cónica de la concha de algunos moluscos.
10. Las estructuras de los huesos de los animales.

El interés, las observaciones, la retención en la memoria y la síntesis, son por lo tanto los constituyentes clave del pensamiento creativo. Por otro lado, es esencial un amplio campo de aplicación de la analogía.

La dimensión de la mente profunda

La síntesis que de cosas o ideas sin conexión aparente se realiza al nivel consciente, no es lo mismo que el pensamiento creativo natural y libre de barreras. En este último, el proceso de síntesis se efectúa a un nivel por debajo del consciente. La idea rudimentaria puede surgir de la mente profunda, como sucedió en el caso de Frank Hornby y Mary Quant. A los autores y poetas les ocurre también. C. Day Lewis decía así:

> Lo que parece que ocurre con los poetas es que sus experiencias se hunden hasta lo más profundo del mar de su inconsciente. Y cambian al permanecer ahí durante largo tiempo: «perlas son ahora lo que antaño fueron sus ojos». Pero, un día, parte de ese tesoro sumergido sube a flote y sale a la superficie. Viene a mí, frecuentemente en forma enigmática, unas palabras sueltas o una frase corta, que se esperan con una sensación especial de expectación, de turbación. Por lo general llega inesperadamente, cuando la mente descansa o está pensando en cualquier otra cosa. Veo en él la semilla de donde surgirá un poema. De hecho, es a la vez una semilla y una señal indicadora de la dirección que he de seguir; pues encierra en su interior el potencial de los versos no escritos todavía, y marca el camino que debe tomar el poema. Y medito sobre esta idea fundamental que recibo, sobre este indicio sibilino, tratando de captar entre los muchos significados posibles que sugiere, el significado perfecto: aquel que dará como fruto el tema del poema[1].

---

[1] C. Day Lewis, *The Creative Spirit, More Sermons from Great St. Mary's*, Hodder and Stoughton, 1971.

Hemos visto un fenómeno semejante, referente a la toma de decisiones, en los capítulos dedicados a la mente profunda y a la intuición. Usted puede ver cómo actúa este mismo principio, aunque con mucho más énfasis en una síntesis holística o creciente: la concepción de la idea, seguida de un período de gestación en el seno de la mente.

Merece la pena cuidarse de perfeccionar la capacidad personal para poner la mente «en punto muerto», porque hay numerosas pruebas que apoyan la opinión del poeta que sostiene que las ideas nos llegan de forma inesperada, cuando estamos relajados y no nos estrujamos la cabeza en busca de soluciones.

Siempre que el empresario norteamericano, J. Pierpont Morgan, tenía que tomar una decisión y no lograba aclarar algún concepto clave, se olvidaba deliberadamente del problema, cogía una baraja y se ponía a hacer solitarios durante una hora. Y casi siempre daba con la idea correcta mientras se distraía con ese juego de naipes, o poco después de terminarlo. Morgan había descubierto, una sencilla técnica de relajación para desbloquear los poderes de su mente profunda.

Muchas personas han conseguido progresos sensacionales en su creatividad programando su mente y arreglándose para que la parte inconsciente de ésta trabaje intencionadamente como les conviene. Cuando cesan de esforzarse por hallar la respuesta, ésta se presenta como un destello en la obscuridad, o como un tenue barrunto, mientras se relajan haciendo algo con las manos o el cuerpo. Agatha Christie decía que la mayoría de sus ideas le venían a la cabeza mientras estaba lavando los platos en la cocina. Hay muchos hombres que tienen ideas estupendas mientras se afeitan, conducen o cuidan el jardín de su casa. El Dr. Godfrey Hounsfield, premio Nobel británico, tuvo la idea fundamental que condujo al nacimiento del *scanner* para la exploración del cuerpo humano mientras se solazaba yendo de paseo sin rumbo fijo, su afición favorita. «Mi mente se halla muy despierta mientras camino a la ventura», dijo más tarde. «Durante esos ratos he descubierto que me llegan fácilmente las ideas. Las ideas básicas de todo esto se me ocurrieron durante una de mis caminatas.»

> Edward H. Land, el inventor de la fotografía Polaroid, tuvo también su brillante idea mientras paseaba: «Recuerdo que un día, estando de vacaciones en Santa Fe (Nuevo México)», escribe, «mi hija pequeña me preguntó por qué no podía ver al momento la foto que acababa de hacerle. Mientras paseaba por los alrededores de esa ciudad encantadora, me decidí a resolver el problema que me había planteado mi hija. Al cabo de una hora resultó que la cámara, la película y el soporte físico de los agentes químicos del revelado, aparecían con tanta claridad en mi mente que me apresuré a visitar a Donald Brown, nuestro abogado espe-

cialista en patentes (que por coincidencia también estaba en Santa Fe), para explicarle con todo detalle las características de una cámara provista de un compartimento que contiene revelador en polvo, capaz de dar una copia positivada del negativo inmediatamente después de tomar la instantánea. La veía en mi mente de una manera tan concreta y tan próxima a la perfección que tardé varias horas en describírsela, pero creo que al terminar mi idea era para él una cosa más tangible incluso que una realidad palpable».

Aprender a relajarse en espera de que llegue la respuesta es una condición necesaria para el pensamiento creativo. Los momentos inmediatamente anteriores a conciliar el sueño o siguientes a los del despertar, cuando el cuerpo se halla en un estado de relajación completa, son por lo regular tan fructíferos como los de actividad física.

En raras ocasiones, las ideas surgen en forma de imágenes durante un sueño. Hace más de un siglo, Elías How dio con la idea que condujo a la construcción de la moderna máquina de coser. Durante muchas semanas, se dedicó a poner en práctica su idea de la máquina; pero una cosa frustraba sus esfuerzos: cómo enhebrar la aguja y mantenerla al mismo tiempo sujeta al cabezal. Una noche, después de haber trabajado todo el día sin hacer ningún progreso, cayó exhausto en la cama y se quedó profundamente dormido. Empezó entonces a soñar que unos caníbales le habían capturado y le ordenaban: «Debes perfeccionar la máquina de coser antes de veinticuatro horas, o te comeremos». Los caníbales danzaban alrededor de él. Mientras les miraba, se dio cuenta, de repente, que la lanza del jefe de los salvajes tenía un agujero en la hoja, cerca de la punta. Se despertó entonces sobresaltado. ¡Había descubierto la solución! Poner el ojo de la aguja de la máquina de coser en la parte de abajo, cerca de la punta, en lugar de ponerlo en la parte de arriba como en todas las agujas que se fabricaban entonces.

Nuevas ideas, percepciones internas o presentimientos, pueden brotar de su mente profunda si aprende a intercalar tiempos de descanso y distracción entre períodos de trabajo mental intenso. El simple hecho de irse a dormir o de relajarse de cualquier otra manera, sin predisponer de antemano a su inconsciente impregnándolo hasta donde pueda con la cuestión que le preocupa y los datos analizados hasta entonces, no conseguirá ningún resultado digno de mención. Viene bien aquí el principio de Louis Pasteur: «La fortuna favorece a la mente preparada». Al aprender a relajarse y a escuchar lo que le dice su mente profunda —confiando de una forma viva y positiva en que cumplirá su misión específica—, habrá dado un gran paso adelante hacia su objetivo de transformarse en una persona más creativa. Entonces, naturalmente, cuando le llegue la idea innovadora, usted se verá obligado

a trabajar mucho y bien al nivel de la mente consciente —quizás durante años— para dar forma a tal idea y poner el producto o servicio en el mercado.

Los bancos de ideas

Conviene disponer de un sitio especialmente destinado a guardar las ideas relativas a cada asunto particular. El banco de ideas puede ser un cuaderno grueso con pastas duras, un archivador, un cajón de la mesa del despacho, una caja cualquiera o una combinación de varios de estos medios. Siempre que usted tenga una buena idea, escríbala y guárdela en el banco. Más tarde, cuando esté listo para poner en práctica algún proyecto serio que tiene en la mente, dispondrá de más de una idea que le simplificará la tarea.

Por ejemplo, una sola frase copiada en su cuaderno de notas después de leerla en uno de los libros de texto que estudiaba su hija, dio al autor James Clavell la primera idea brillante para su novela *Shogun*. Esa frase decía: «En el año 1600, un inglés llamado Will Adams fue al Japón y llegó a ser samurai». Clavell estaba recogiendo información con objeto de escribir una obra acerca del Japón actual; pero, intrigado por esas palabras del texto escolar, cambió sus planes y se puso a estudiar todo lo referente al Japón feudal. Cuatro años más tarde, y después de escribir 2.183 folios, Clavell había dado cima al *best-seller* de 803 páginas.

Use su banco de ideas como un instrumento para la reflexión y el pensamiento creativos. Como ya hemos visto, la creatividad supone recoger cosas inconexas según un juicio convencional, y unirlas estableciendo una relación dinámica sin precedentes. La mente curiosa e interrogativa —libre de subdivisiones intelectuales y clasificaciones artificiales, y que toma todo lo interesante como trigo para su molino— puede inducirnos a reunir de una manera muy fértil y estimulante diversas imágenes, conceptos e ideas.

Tal vez no nos demos cuenta de que algunas páginas, de nuestro cuaderno de notas, contienen una pléyade de elementos creativos, a primera vista incomprensibles; ahora bien, la gama de datos que encierran poseen el potencial ilimitado de un calidoscopio de nuevas combinaciones y asociaciones. Mantenga todo ello en estado de disposición inmediata hojeando con frecuencia esas páginas: pondere su contenido, amplíe las nociones y acostúmbrese a que su lectura sea lo último que haga cada noche o una distracción útil cuando viaja en tren.

Es un proceso mucho más íntimo y profundo que el del estudio de libros escritos por otras personas, dado que las facultades intuitivas

de cada uno desempeñan un papel más importante (y mucho más económico también, ya que todo el mundo sabe lo desesperantemente evasivas que son las ideas o los hechos, cuando se necesitan). Por otra parte, el hecho en sí de escribir cada idea o fragmento de información le ayudará a incrementar la facilidad de intervención de la faceta creativa de su mente profunda.

La innovación

El artista o el inventor, el pensador creativo que destaca en cualquier campo de actividad, se diferencia de los demás hombres en grado, no en clase. C. Day Lewis dice:

> Como todos sabemos, el instinto de iniciar algo y llegar a terminarlo —una mesa, la formación de un hijo, el enrejado del jardín o una hipótesis científica— es universal. Sin embargo, ya sea grande o pequeño, efímero o duradero, lo que hacemos procede de la actividad del espíritu creativo. Es posible, y justo, enorgullecerse de la obra que no es sólo nuestra, sino que procede del trabajo de muchas manos —un experimento controlado, un barco, un avión.

La mayoría de los cambios son progresivos, no discontinuos. Innovar no significa meramente introducir novedades, sino efectuar cambios en cosas que ya están establecidas. Un ejemplo de este tipo más modesto de cambio creativo fue la adición de leche al chocolate, ideada por Daniel Peter en 1867 para fabricar chocolate con leche. Innovación es todo acto que trata de introducir pequeñas mejoras en aquello que ya se da por bueno hoy en día. Busca soluciones nuevas y más adecuadas para problemas antiguos y corrientes, las cuales van ligadas a un objetivo práctico y guardan relación con un resultado operativo medible. El desarrollo y perfeccionamiento del reloj digital es un ejemplo claro.

La necesidad de innovaciones es universal. Todos los productos, ya sean bienes o servicios, requieren mejora y renovación constantes. Porque el cambio ocurre sin cesar alrededor de nosotros, y es capaz de desbordar repentinamente tecnologías completas. Piense en los cambios que los fabricantes de aparatos para medir el tiempo e instrumentos para escribir han tenido que asimilar desde la intervención del reloj de bolsillo y de la pluma estilográfica. El apetito insaciable del público por las novedades útiles o que aumentan el valor de los objetos actuales constituye la energía motriz de la innovación.

La necesidad universal de innovaciones en la industria y el comercio, junto con el hecho de que incluso los cambios más pequeños pue-

den ahorrar costes o mejorar productos, abre la puerta de la creatividad a todas las personas que tengan interés en entrar. Los japoneses han abierto con sus «círculos de calidad» (una idea procedente de Norteamérica que se introdujo en el Japón después de la Segunda Guerra Mundial) el camino para fomentar en los individuos el deseo de pensar creativamente en los productos y los procesos. Por ejemplo, los 43.000 trabajadores de la empresa Toyota Motor Company, del Japón, presentan en la actualidad unas 250.000 ideas al año, orientadas a la eliminación o simplificación de procesos de producción, a la implantación de sistemas de automatización, al incremento de la calidad de los productos o a la reducción de los costes de materiales.

Los mismos principios son aplicables tanto a la innovación como al pensamiento creativo propiamente dicho. Los perfeccionamientos se pueden encontrar muy lejos de nuestro campo de actividad, en otro país, en otra tecnología e incluso en otra época de la historia. Por ejemplo, pudiera parecer a primera vista que no hay ninguna conexión entre el sistema de aprovisionamiento a los granjeros del Medio-Oeste de Estados Unidos organizado en la década de 1920 por iniciativa de los almacenes Sears, el gigante norteamericano de la venta por correo, y el éxito actual de Marks and Spencer; pero el eslabón creativo existe. Puesto que Sears sirvió de modelo a Marks and Spencer.

Los granjeros norteamericanos carecían de tiempo o de oportunidades para ir de compras. Por lo tanto, Sears comenzó a enviar a los granjeros unos catálogos que incluían como novedad la garantía de que «le devolveremos inmediatamente su dinero si no queda satisfecho de su compra». Establecer el servicio significaba crear al mismo tiempo unos puestos de trabajo que exigían conocimientos especiales de relaciones públicas, por ejemplo: saber organizar redes de proveedores capaces de conseguir niveles de eficiencia más elevados. Sears se adaptó aún más al nuevo e inmenso mercado urbano que se inició en la década de 1920, abriendo establecimientos propios en el extrarradio de las ciudades. Por otra parte, después de su estancia en Norteamérica y la visita a las instalaciones de Sears en 1924, Simon Marks reconsideró los objetivos de su empresa y puso en marcha lo que iba a ser con el tiempo nada menos que una revolución social; a saber, la venta de artículos de categoría, mejores incluso que los de marcas de alta calidad, pero a precios asequibles para los sectores de población con un poder adquisitivo limitado.

La innovación requiere una cierta cantidad de modestia. Hemos de construir sobre los cimientos creados por otras personas, y tenemos que permitir que otros levanten también su obra sobre los cimientos creados por nosotros. Como dijo el famoso físico Lord Rutherford, «Cada hombre depende del trabajo de sus predecesores. Cuando usted oiga hablar de un descubrimiento repentino e inesperado —como un

relámpago en una tarde soleada, por así decirlo—, esté siempre seguro de que ha aparecido gracias a la influencia de un hombre sobre otro, y es esa influencia mutua lo que posibilita esencialmente el progreso científico».

Por consiguiente, la creatividad es una actividad social. La persona creativa depende del trabajo de sus colegas y del de sus predecesores. Un cierto grado de altruismo es imprescindible en todo pensamiento de calidad.

Lo que puede hacer un directivo

¿Qué puede hacer usted, como directivo, para estimular la innovación en la empresa donde trabaja? He aquí algunos consejos prácticos:

- —Dé ejemplo pensando en su propio trabajo e introduciendo en él algunas mejoras. Recuerde que *actividad* no es igual que *acción*. Los barcos no son el único sitio donde se adhieren las rémoras. Arranque todas las que arrastre en su quilla. Si usted mismo cambia, iniciará un cambio en su entorno.
- —Mire con nuevos ojos a su equipo de colaboradores. Separe a las personas innovadoras de aquellas otras insensibles que han dejado oxidar el filo de su ingenio. Anime a todos y cada uno de los empleados para que se interesen por generar un cupo de ideas.
- —Implante un sistema de recompensas que premie equitativamente a los individuos y a los grupos creativos. Las pequeñas gratificaciones en metálico le servirán de ayuda. Por ejemplo, hace algunos años, la empresa British Rail dio una recompensa de 100 libras esterlinas a uno de sus maquinistas por presentar la sugerencia de que los botones metálicos de los guardapolvos que usaban los maquinistas cuando revisaban las locomotoras podían sustituirse por otros más baratos, de plástico. Esta idea significó para la empresa un ahorro anual del orden de 2.000 libras esterlinas.
- —De vez en cuando, reserve tiempo para reuniones de trabajo destinadas a pensar creativamente acerca de las innovaciones. Someta al análisis de los asistentes una relación de sugerencias o problemas que le hayan presentado a usted diversas personas. Ponga en práctica las sugerencias que se aprueben.
- —Preocúpese de crear una atmósfera de confianza y cooperación, un clima constructivo y de apoyo donde los individuos se sientan animados a pensar por sí mismos.

Capítulo 13

CÓMO PERFECCIONAR LAS APTITUDES MENTALES

Este capítulo se propone animarle a perfeccionar sus aptitudes mentales. Si puede hacerlo, ese perfeccionamiento le reportará éxitos en su carrera, equilibrio mental y felicidad. No ha de olvidar que el vigor mental es tan importante como el físico. Las actividades intelectuales, los deportes y los juegos, pueden ayudarle a mantener su mente en buenas condiciones.

Este libro se basa en el supuesto de que la toma de decisiones es fundamental para la gestión empresarial. Las decisiones hoy en día que toman los directivos varían enormemente. Si usted las analizara, vería que muchas se centran en el más adecuado uso de los recursos —personal, dinero e instalaciones— destinados a la consecución de los objetivos de la empresa. ¿Cuáles son esos objetivos en un momento dado? ¿Cómo los mide usted? ¿De qué recursos ha de disponer usted? Esos interrogantes exigen un arduo trabajo de reflexión al directivo.

¿Qué es una decisión eficaz?

Antes de que llegue a alcanzar una mayor eficiencia como persona que toma decisiones, ha de reflexionar acerca de la naturaleza de una decisión eficaz. Ésta no es ineludiblemente una decisión perfecta —si es que tal cosa existe. Pero sí debe ser la mejor decisión que usted pueda tomar, dadas las circunstancias. ¿Qué significado tienen en este contexto palabras tales como *bueno, mejor* y *óptimo,* todas ellas juicios

de valor? Son evaluaciones fundadas en el modo en que la decisión alcanza el propósito u objetivo con que usted la tomó. ¿Da la flecha en el blanco? ¿Afecta la decisión al logro de su objetivo?

En muchos casos, no hay una sola vía de actuación correcta; varios caminos conducen a la cima de la montaña. En tales situaciones, la toma de decisiones contrasta notablemente con la resolución de problemas de matemáticas; no hay más que una respuesta exacta para la pregunta ¿cuál es la suma de 36 más 64? Pero no sucede así en la gestión empresarial. Consideren estas reflexiones de C.E. Meyer, director general de Trans World Airlines:

> Como en cualesquiera otras, hay algo en las empresas de líneas aéreas muy parecido a una continuidad de posibles soluciones que produce el resultado apetecido.
>
> Por ejemplo, uno de nuestros competidores soporta constantemente unos costes bastante superiores a la media del sector, pero compensa esa desventaja con un rendimiento neto mucho más elevado en los ingresos por pasajero-kilómetro y es también más alto su porcentaje de asientos ocupados por viajeros de pago en cada vuelo.
>
> En el extremo opuesto de la escala, otro de nuestros competidores ha tenido siempre coeficientes de carga de pago y de rendimiento sobre los ingresos muy inferiores a la media del sector; sin embargo, como sus costes unitarios son también mucho más bajos, ha superado esas deficiencias de explotación.
>
> Ambas empresas aparecen, año tras año, en la lista d elíneas aéreas comerciales que obtienen mayores beneficios. Cada una de ellas se ha adaptado con éxito a dos estructuras de rutas y oportunidades del mercado que son totalmente diferentes, y han conseguido presentar en sus cuentas de resultados una combinación de cifras que evidencia ganancias notables.
>
> A pesar de todo, sería imposible lograr que alguna de esas adaptaciones fuera de provecho en mi empresa. Nosotros, como hicieron ellos, debemos encontrar nuestras propias soluciones sabiendo que deben ajustarse a una situación única.
>
> Sin embargo, al determinar la solución conveniente basándonos en nuestras experiencias con lo inesperado, tenemos que cuidarnos de dejar bien claro que un elemento fundamental de la planificación es la preparación de una reserva suficiente para protegernos de los imponderables[1].

Lo que Meyer dice es que hay distintas maneras de que empresas del mismo sector marchen bien. Pero esto no libera a los directivos de cualquier empresa del intenso esfuerzo intelectual que han de hacer para elegir la vía de actuación óptima para ellos. Cada empresa es dis-

---

[1] Ray Wild, *How to Manage,* Pan Books, 1983.

tinta a todas las demás. Por otra parte, pensar con eficacia raramente significa imitar a los competidores que tienen éxito; por lo regular, hay que volver a los principios básicos, considerar a fondo la situación y los cambios que se suceden en ella, y ofrecer productos que combinen creativamente lo viejo con lo nuevo.

Por consiguiente, la prueba definitiva de la calidad de una decisión es ver si genera o no los resultados apetecidos. Si lo hace, es eficaz porque cumple la intención con que se tomó; da los resultados deseados. El inconveniente con que se encuentran los directivos es que, para cuando están en disposición de evaluar los resultados, suele ser demasiado tarde; ya han tomado la decisión errónea. En consecuencia, antes de tomar una decisión, usted debe conocer las características que la harán propender a ser eficaz. Si durante este proceso usted o su empresa se desvían de las normas establecidas, deberá encenderse inmediatamente una luz roja de alarma en el «puesto de mando mental» de usted o de su empresa.

Lea con atención el último punto de las reflexiones de Meyer. Dado que, antes de tomar una decisión, no puede saber por completo cuáles serán sus resultados reales, quedará expuesto a un mayor o menor grado de incertidumbre. Podrá prever con certeza algunas consecuencias, otras con más o menos probabilidad y las restantes sólo como posibilidades. Sin embargo, todavía quedarán algunas que se ocultan a su vista por una u otra razón. Usted ha de aprender a «convivir» con ellas. Además, cabe que otras contingencias se crucen en su camino, y éstas pueden hacer de la noche a la mañana que una buena decisión se convierta en letra muerta. Las acciones emprendidas por una empresa competidora, una huelga a nivel nacional o un cambio imprevisible de los precios vigentes hasta ahora en el mercado mundial, son hechos que pueden interponerse desastrosamente entre una decisión y el resultado deseado. Por lo tanto, una persona con experiencia que sabe tomar decisiones eficaces nunca dejará de tener en cuenta lo inesperado. Preparará un plan de contingencias que le permitirá modificar su decisión, superar con éxito cualquier contratiempo imprevisible y conseguir finalmente su objetivo.

Los riesgos inherentes, la gran complejidad de la información y la comparación de las razones en pro y en contra de cada vía de actuación, pueden ser causa de que aparezca la indecisión, la peor enfermedad entre las que afectan a la gestión empresarial. Prevenir es mejor que curar. Para no sentirse vacilante, le será útil recordar que una cualidad propia de los directivos es saber decidir y hacerlo en seguida si lo requieren las circunstancias.

Los negocios se parecen a veces a un campo de batalla en que, frecuentemente, no hay una decisión que sea obviamente la correcta, sino sólo alternativas opuestas y urgencia por decidir. Es más conveniente

tomar una decisión equivocada, si con ella se logra que marchen las cosas, que quedarse sin tomar ninguna en absoluto. Se puede pilotar un barco que esté en movimiento; la alternativa es la inercia. Si se toma una decisión equivocada, casi siempre se podrá corregir tan pronto como se descubra el error. Ese es el principio del método de tanteos, una estrategia de valor inestimable cuando se ignora lo que se ha de hacer a continuación.

El miedo a equivocarse crea un clima donde arraigan la inquietud, la indecisión y las demoras. Paradójicamente, es fácil que muchos libros y cursos dedicados a la enseñanza de la toma racional de decisiones, llenos a menudo de fórmulas algebraicas, den pie a que surja ese miedo en quienes los estudian. Para tomar decisiones, usted necesita confianza. Esto significa librarse usted mismo del temor a cometer errores. Desde luego, los cometerá tarde o temprano; sin embargo, esto será mejor que no hacer nada.

Una de las exigencias de la vida es ir hacia adelante. «Siempre me han gustado mucho más las personas que toman decisiones, incluso si algunas resultan equivocadas, que las que no actúan por asustarse demasiado de los riesgos», dijo Graham Clark, gerente de Rank Xerox. ¿Opina usted igual?

Fletcher L. Byron, director general de Koppers, hace la misma observación, todavía con más fuerza: «Asegúrese de que comete un número razonable de errores. No ignoro que esto lo hacen naturalmente muchas personas; pero hay demasiados directivos que temen tanto al error que encorsetan su organización con una serie interminable de pruebas y revisiones, coartan la innovación y llegan al final a estructurarse ellos mismos de un modo tan rígido que pierden esa capacidad para aprovechar las oportunidades que puede catapultar a la cumbre del éxito a las empresas. Por lo tanto, consulte sus registros y si afirma que no ha cometido un solo error a lo largo del año, tendré que decirle: ¡Amigo mío! Lo que ha sucedido es que usted no ha intentado todo lo que hubiera debido intentar».

Ningún directivo sensato pretenderá realmente cometer errores. Necesita una lista de comprobación para asegurarse de que se mantiene dentro del camino de la decisión eficaz. He aquí algunas preguntas clave para su lista particular:

—¿He definido el objetivo?
—¿Tengo información suficiente?
—¿Cuáles son las opciones factibles?
—¿Las he evaluado correctamente?
—Ahora que he empezado a ponerla en práctica, ¿me sigue pareciendo perfecta esta decisión?

Cuando cometa una equivocación, no se lamente y procure sacar

provecho de la situación. Tome su lista de comprobación y procure identificar con precisión la causa del error que ha cometido. Así aprenderá por experiencia propia. Esto le servirá a su vez para «programar» su mente profunda. En la próxima ocasión, esta luz roja de advertencia se encenderá antes.

El objetivo del consenso

Con la gestión empresarial no se pretende únicamente impartir la calidad intelectual a una decisión, aunque esto es importante pese a todo. Lo que se busca es obtener resultados mediante la intervención de otras personas. Por consiguiente, el director ha de incluir a otras personas en el proceso de toma de decisiones. No debe olvidar que una decisión sólo será efectiva si se realiza plenamente. Es más probable que el personal ponga en ella su máximo empeño si, implícita o explícitamente, participa en el trabajo que conduce a la decisión.

Los colaboradores pueden intervenir en las fases previas del proceso, y dejar que el líder tome la decisión final. Por ejemplo, ellos pueden contribuir aportando información o dando sugerencias acerca de la posible solución. Hasta qué punto un líder debe compartir con otras personas, o con un grupo, los procesos de toma de decisiones es una cuestión que depende de diversos factores básicos: la clase de decisión de que se trate, el conocimiento y la experiencia de los interesados, y los parámetros relativos a la situación tales como el tiempo disponible para hacer consultas. Dado que los he analizado varias veces en otra parte, no voy a profundizar más en ellos ahora[2].

Tomando en consideración estos factores habrá circunstancias, especialmente según vaya ascendiendo en el escalafón, en que deseará llegar a un consenso. No obstante, son muchos los directivos que no acaban de entender qué se entiende por consenso dentro de este contexto. He aquí una definición:

Se llega a un consenso cuando el grupo ha analizado a fondo las vías de actuación factibles y todo el mundo está dispuesto a aceptar que, en las circunstancias actuales, lo más conveniente es una determinada solución, aunque es posible que no sea la preferida de *todos* los participantes.

---

[2] John Adair, *Effective Leadership*, Gower y Pan Books, 1983; *Training for Decisions*, Gower, 1978.

La prueba más importante es que cada una de las personas reunidas esté decidida a *actuar* como si esa fuera la vía de actuación preferida por ella.

Dando por descontado que entre los miembros del grupo existe el compromiso común de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa —un conjunto de valores compartidos— y que no se advierte ningún egoísmo arrogante o agresivo en los individuos participantes, el consenso surgirá por lo general en cuanto el líder lo busque con determinación y habilidad.

¿Qué es un pensador eficiente?

La correcta toma de decisiones por parte de personas, grupos o empresas concernientes, presupone un alto nivel de capacitación en las técnicas básicas del pensamiento. Vamos a recordar los elementos principales del pensamiento productivo. Las técnicas analíticas actúan constantemente, desglosando los componentes de los entes más complejos, transfiriendo información y sacando conclusiones. Cuando usted se ocupa de establecer vías de actuación, está *sintetizando;* es decir, uniendo cosas separadas. Cuando se ocupe de encontrar nuevas ideas o combinaciones, lo más conveniente es que reprima deliberadamente las críticas, o sea, que deje en suspenso su juicio. Porque las ideas, como los recién nacidos, necesitan un ambiente cálido y alentador. En el centro constructivo de la crítica, y de todas las demás formas de juzgar las cosas, está la *valoración,* la asignación de un valor relativo. Por último, la mente funciona a diferentes niveles. Un enfoque holístico del asunto —ayudado por un período de gestación inconsciente— puede ayudarle a definir la decisión correcta que persigue: el modelo crecerá en su mente y saldrá con claridad a la superficie.

Un pensador eficiente debe saber qué clase de reflexiones se necesitan en un momento dado y ha de ser capaz de hacerlas por sí mismo o de participar en ellas. Por ejemplo, si quiere hallar un nombre para un nuevo producto, lo más útil quizás sea organizar una sesión de presentación acrítica de ideas donde busque en equipo la denominación idónea. Otros tipos de problemas requerirán métodos de análisis mucho más complejos.

El pensador eficiente sabe que ser decidido no siempre equivale a tomar decisiones rápidas. Se ve obligado a llegar a una conclusión *pensando con lógica.* El éxito o el fracaso de algunas empresas depende a menudo de un reducido número de decisiones fundamentales —quizás sólo una o dos al año— y si son erróneas o no tan buenas como pudieran haber sido, por muchas que sean las decisiones correctivas

que se apliquen, no se podrá arreglar por completo la situación. Esas decisiones fundamentales —tales como fusionarse o no con un competidor extranjero o introducir una innovación importante con objeto de ponerse a la misma altura que la competencia— son vitales desde el punto de vista estratégico. Deben estudiarse con objetividad científica, usando de un modo absolutamente profesional todos los métodos de análisis y proyección. Las opciones y los datos, y los razonamientos en pro y en contra de cada alternativa, han de debatirse conceptualmente en comités formados por directivos del nivel superior, mucho antes de que el asunto pase al consejo, donde se tomará la decisión definitiva. Y no se podrá realizar esto si los directivos del nivel superior dedican casi todo su tiempo a resolver problemas cotidianos centrados a corto plazo. Pero si delegan adecuadamente, dispondrán de tiempo para pensar en las estrategias que se precisan.

La toma de decisiones, a corto o largo plazo, no absorberá la totalidad del papel «pensante» de la dirección. Queda siempre la resolución de problemas, considerada en el sentido restringido de arreglar los problemas que son típicos de los sistemas implantados, por ejemplo: los que plantea la tecnología empleada. También tenemos la contribución mucho más extensa de las facultades intuitivas e imaginativas y de la capacidad para buscar o crear oportunidades. Sin ellas, el progreso de su empresa acabará por detenerse. ¿Las estimula usted lo suficiente?

Ninguna persona tiene todas esas dotes intelectuales. Sin embargo, por casualidad o deliberadamente, aparecerán en todo equipo de alta dirección que posea de verdad una calidad destacada. Debemos aprender las técnicas de comunicación social que nos permitirán combinar eficazmente nuestras fuerzas con las de otros pensadores, de dentro o de fuera de la empresa, cuyos conocimientos puedan complementar los nuestros. Pensar es labor de equipo.

¿Qué es entonces un pensador eficiente? Es una persona bien preparada para analizar, sintetizar y valorar. Sabe cuándo y cómo utilizar su mente profunda. Es receptivo a la intuición. Puede poner en juego su imaginación para encontrar nuevas salidas en situaciones aparentemente desconcertantes. En ocasiones, se le ocurrirán soluciones creativas, principalmente como resultado de un trabajo preliminar cuidadoso. Es una persona abierta a las nuevas ideas, incluso a aquéllas sugeridas por analogías improbables: los límites de su capacidad de correlación son muy amplios. Por último, es suficientemente humilde para reconocer que otras personas le superan en algunas facetas del pensamiento y en algunos conocimientos especializados y, por consiguiente, es proclive a vincular su mente con la de otros en la búsqueda de la verdad.

Haga un inventario de sus habilidades

El perfeccionamiento es siempre una noción relativa. En cualquier momento dado, toda persona parte de una cierta línea de base. Sus facultades mentales son dotes genéticas; la educación las habrá extraído y formado. Se discute mucho acerca de la importancia comparativa de esos dos aspectos —la naturaleza y la formación— en la cronología del desarrollo mental de las personas. Las opiniones van cambiando de acuerdo con los nuevos descubrimientos de los investigadores. Sin embargo, lo que está claro es que ambos son significativos. La aptitud natural tiene que existir, particularmente para las formas de pensamiento más especializadas, tales como la música o las matemáticas. Pero una educación de calidad es esencial para el desarrollo general de la mente de cada individuo.

La máxima «conócete a ti mismo» constituye el principio fundamental del autoperfeccionamiento. En consecuencia, trace su línea de base. Usted se conoce a sí mismo mejor que nadie. ¿Cuáles son sus antecedentes de éxitos como pensador? Las evaluaciones escolares, además de las notas obtenidas en los exámenes y de los comentarios del profesorado, ¿qué le dicen acerca de sus inclinaciones, aptitudes y temperamento? Desde que dejó el colegio o la universidad, ¿cómo ha progresado usted en uno o más de los tres campos conexos del pensamiento aplicado: toma de decisiones, resolución de problemas y pensamiento creativo? Y ahora de nuevo, con respecto a las parcelas de su actividad donde puede mejorar, ¿qué le dicen los comentarios de sus colegas —formales o informales— a la vista de los resultados que obtiene? Le aconsejo que escriba en seguida esta información en una hoja de papel, exponiéndola tan específicamente como le sea posible.

Al terminar, dé vuelta a la hoja y ponga en la otra cara la relación de lo que usted considera que son sus hábitos buenos y malos como pensador. Tenga en cuenta que los hábitos mentales perjudiciales —tales como ser descuidado en los razonamientos, hacer suposiciones infundadas, juzgar sin reflexión o no escuchar como es debido— se pueden adquirir con mucha facilidad. Preocúpese de cotejar esa relación con un compañero de trabajo, y con su esposa o su mejor amigo.

Aprender en el trabajo

¿Cómo se adquieren los hábitos beneficiosos? De la misma manera que los perjudiciales: observando el comportamiento de los demás. Quizás no pueda practicar a fondo con los sosias actuales de Thomson

o Sloan, pero aun así todavía está en condiciones de aprender mucho observando y reflexionando sobre los casos reales que puede ver a su alrededor: sus superiores, ante quienes responde usted; sus colegas y sus subordinados. No ignore a estos últimos; es posible que tengan la ventaja de haber recibido una educación académica y una formación profesional superiores a las de usted. ¿Por qué no beneficiarse de ello?

El caso del banquero industrial

A la edad de veinticinco años, Jim Slater, graduado recientemente con el título de experto contable, solicitó un puesto de trabajo en la empresa de un hombre de negocios danés, llamado Svend Dohm y que tenía unos cincuenta y cinco años. Este empresario había creado un consorcio de catorce empresas privadas, además de efectuar otras inversiones importantes. Durante la primera entrevista que mantuvieron, Dohm le dijo a Slater que él quería emplear a personas que hiciesen preguntas —una señal prometedora—. Las cosas marcharon bien para ambos y Dohm le nombró jefe de contabilidad y, tiempo después, director general de una de sus empresas denominada Renu. Ésta perdía mucho dinero. Después de sanearla, pusieron en manos de Slater otra empresa ruinosa del mismo grupo, la National Colours, para que la hiciera rentable.

> A pesar de ser tan joven, pues sólo tenía veinticinco años, tuve la suerte de que me diesen la responsabilidad absoluta de la reorganización y dirección general de empresas tales como National Colours y Renu. Al principio, me resultaba difícil creer que tuviese la autoridad suficiente para cambiar tan drásticamente las cosas. Sin embargo, el dinero escaseaba mucho en el grupo y los problemas eran tan acuciantes que advertí en seguida que era preciso emprender la acción sin pérdida de tiempo, porque había que tomar decisiones ahora si no se quería que los negocios se fueran a pique. Mi confianza aumentó cuando, al seguir tomando decisiones, empecé a comprobar que los hechos iban ocurriendo en consecuencia con ellas.
>
> Aprendí mucho de Dohm, que era una persona de carácter extraordinario. Fue en realidad el primer hombre que me enseñó a utilizar el «pensamiento contradictorio». Éste constituía el principio paradójico que le guiaba al hacer inversiones en la Bolsa. Por ejemplo, inmediatamente después de la guerra, adquirió bonos del gobierno alemán en un momento en que la mayoría de los expertos ni siquiera pensaban en la posibilidad de que Alemania se recuperase de la forma en que lo consiguió, y ganó una fortuna con ellos. Lo empleaba también para invertir en pequeñas empresas de carácter atípico y cuyos negocios no marchaban muy bien. Su interés principal se centraba en las cuentas del activo que encierran un potencial latente, pues las consideraba como preferen-

tes a los beneficios inmediatos, y compraba cuando las cosas tenían mal aspecto. Svend Dohm pertenecía a ese muy reducido número de inversionistas que aplican en sus operaciones el pensamiento contradictorio.

Dohm tenía también otras dos normas de conducta, que me impresionaron nada más conocerlas y me propuse desde entonces esforzarme siempre por seguirlas. La primera se expresaba con un lema colocado en la repisa de su chimenea: «Eso se puede hacer». Cada vez que surgía un problema, él buscaba una solución positiva insistiendo en que se podía encontrar; no se le ocurría nunca pensar en la posibilidad de que no existiera ninguna respuesta factible. Y la segunda norma de Dohm era «Intente siempre transformar en ventajas todas las desventajas». Si alguien le escribía quejándose de alguna deficiencia en el servicio o por cualquier otra razón, le contestaba de tal manera que ese comprador insatisfecho se convertía en cliente suyo para toda la vida; si una de sus factorías se incendiase, preguntaría inmediatamente cómo se podría reorganizar cuando fueran a reconstruirla, con objeto de lograr que la nueva maquinaria y su distribución en planta superasen a las anteriores en calidad y en seguridad. Era muy difícil que Svend Dohm se diese por vencido[3].

En la esfera del pensamiento, los hábitos beneficiosos giran como planetas alrededor del sol de la verdad. Como directivo, usted no podrá hacer nada más conveniente que imitar a Lord Thomson, de quien uno de sus colegas de la alta dirección escribió estas frases: «Su cualidad más memorable fue su costumbre instintiva de decir la verdad. Su fortaleza de espíritu, que era muy grande, particularmente en los momentos sombríos, le permitía disfrutar centrándose en la verdad cuando cualquier otro hombre hubiera encontrado más confortable la ilusión. Nunca dejó de encararse a la realidad y siempre creyó que podría hacer negocios excelentes basándose en la realidad a que se enfrentaba».

La unión del hábito de buscar la verdad y del de decirla representa una ventaja incalculable en las relaciones humanas, que compensa con mucho el esfuerzo mental requerido para ver la realidad y el valor moral que se necesita a veces cuando se va a responder a ella con la acción apropiada. La verdad engendra confianza. Y ésta es el cimiento donde se asienta la colaboración.

Para saber lo que significan en el trabajo de cada uno cosas tales como el pensamiento imaginativo u original, o la eficaz toma de decisiones, nos apoyamos en la experiencia. Nadie puede aprender esas cosas con las lecciones de los profesores del colegio o de los catedráticos de la universidad. Los demás directivos de la empresa son sus maestros, aunque sólo lo sean a título de ejemplos que debería imitar. Indudablemente sería muy afortunado si pudiera trabajar a las órdenes di-

[3] Jim Slater, *Return to Go: My Autobiography*, Weidenfeld and Nicholson, 1977.

rectas de un hombre de negocios genial —contando con que le observase atentamente y siguiera su conducta.

Alfred Sloan trabajó con William C. Durant, el fundador de General Motors. Y recordaba que éste «tomaba una vía de actuación con la única guía, en cuanto pudo recordar, de un destello intuitivo de genialidad. No se sentía nunca obligado a determinar técnicamente los hechos». Sloan, quizás el directivo más destacado de su tiempo, concluía: «El acto final de cualquier evaluación empresarial es intuitivo».

Deseo ahora recordar la sugerencia que hice en el capítulo anterior y que se refería a la conveniencia de disponer de un cuaderno de notas, protegido con pastas duras, donde usted vaya apuntando sus conclusiones experimentales, los ejemplos útiles, los principios normativos, las nuevas ideas, las reglas y consejos de gestión empresarial, etc. Tome notas de los libros y artículos que lea sobre el tema que le interesa. Trate de imaginar qué hábitos mentales le gustaría adquirir y mejorar de aquí a tres años, y vaya reseñándolos en su cuaderno de notas. Más o menos, una vez al mes repase cuidadosamente todo lo que lleva registrado, mirando hacia el pasado para ver qué otras cosas ha aprendido hasta hoy. Piense en la acción y efecto del pensar; a fin de cuentas esa es su profesión.

Manténgase en buena forma mental

Profesión, trabajo y ocupación, es lo que domina nuestra vida. Pero llegará el día en que usted dejará su puesto de directivo. Y en lugar de retirarse a los sesenta o sesenta y cinco años, es posible que haya de hacerlo a los cincuenta y cinco. Sin el estímulo mental que supone la responsabilidad de tomar decisiones por razón del cargo, ¿mantendrá su cerebro el vigor que manifiesta ahora? La mayoría de las personas no ejercitan lo suficiente su cerebro, pero a éste, igual que a los músculos, le hace falta uso y esfuerzo para no perder su energía. Los ejercicios de tipo mental, si se efectúan regularmente, le ayudarán a conservar su mente en perfectas condiciones.

Todos perdemos diariamente unas pocas células cerebrales. Las personas que utilizan con más intensidad el cerebro, tales como los abogados, profesores y médicos, pierden al día menos células que quienes no lo esfuerzan tanto. Los granjeros, conductores de autobuses, dependientes de tiendas y empleados de oficina, realizan trabajos rutinarios y necesitan complementar sus ocupaciones con las vitaminas del ejercicio intelectual si quieren permanecer mentalmente activos hasta una edad avanzada.

La mejor manera de mantener en su cabeza un riego sanguíneo

adecuado, que impida la pérdida de células, es usar mucho el cerebro. Pensar es una terapia esencial. Todos deberíamos desarrollar los equivalentes mentales de los ejercicios diarios, de la marcha o del *jogging*. El ejercicio mental, igual que el físico, ha de ser tan interesante y tan divertido como sea posible; de esta manera, es probable que quien lo practique persevere durante más tiempo. Comience con la lectura de obras de literatura no novelada, cuyo contenido le atraiga. Tome notas; oponga sus opiniones a la opinión del autor; saque sus propias conclusiones.

Cómo evitar la falta de estímulo

Pocos de nosotros —quizás ninguno— somos capaces de automotivarnos plenamente como pensadores. Precisamos el estímulo externo que procede de otras mentes. Además de proporcionarle el estímulo que usted necesita para pensar por sí mismo, las otras personas le podrán dar también nuevas ideas. Merece la pena citar de nuevo a Lord Thomson pues él se preocupó de capitalizar este hecho, lo cual es algo que no ha de descuidar ningún directivo sensato:

> Procuro hacer amigos en todos los sitios a donde acudo, y creo sinceramente que lo consigo en la inmensa mayoría de las ocasiones. Tal como yo lo veo, todo el mundo tiene alguna idea, y una de cada doce puede ser excelente. Si usted debe hablar con una docena de personas para obtener una idea excelente, incluso aunque sólo sea el atisbo de una idea, su trabajo no resultará infructuoso. Las personas que tratan conmigo me comunican cosas a cada momento, porque yo les he dado la confianza de que pondré interés en ellas, ¡y de que incluso llegaré a pagar algunas! Muchas veces, generalmente cuando menos lo espero, recibo informaciones o datos que valen más que el oro.

Busque nuevas experiencias. Las costumbres cotidianas y las rutinas son enemigas del dinamismo mental: llevan a la degradación y al agarrotamiento. Y si no se hace nada por impedirlo, lo más probable es que originen una artritis mental. Plantearse un fuerte desafío puede devolver el fluido vital a las células secas de su batería cerebral.

Una nueva experiencia es fundamental para el directivo que ha estado realizando el mismo trabajo durante más de cinco años. En algunas ocasiones, las tareas del cargo, o su contexto, cambian de una forma tan marcada que se renueva el interés; pero otras veces permanecen estáticas y llegan a aburrir. No hace falta decir que el aburrimiento prolongado es uno de los agentes más letales para las células del cerebro. Para remediarlo, solicite un ascenso o el traslado a otro

puesto del mismo nivel, o pida que le envíen a un curso de formación —cualquier cosa que le permita restaurar la agudeza de su visión, el entusiasmo y las ganas de trabajar. Si no atienden sus peticiones, estudie la posibilidad de marcharse a otra empresa. Es fácil que esa vía de actuación no se pueda tomar sin riesgos; no obstante, existirán también si usted se queda vegetando mansamente en un puesto que ya no le plantea ningún reto intelectual. Evite el letargo mental terminal.

Conclusión

Lo mucho o poco que haya progresado en el perfeccionamiento de sus aptitudes para ser un pensador práctico y productivo es algo que depende principalmente de usted. Su punto de partida, medido en términos de facultades mentales naturales y aprovechamiento académico, no es ahora tan importante como su motivación para alcanzar el éxito en su carrera de directivo.

Aunque no haya conseguido otra cosa, espero que este libro le habrá hecho pensar —y pensar concienzudamente— acerca de la función básica de su actividad como directivo: la toma eficaz de decisiones. Por encima de todo, le habrá despertado el deseo de *esforzarse* como pensador práctico.

Debe esforzarse deliberadamente en aprender todo lo que pueda sobre el arte de tomar decisiones. Incluso si se le ocurren pocas ideas originales, ha de fijarse como mínimo el objetivo de comprender más a fondo el proceso creativo y de qué formas pueden contribuir a él las personas normales. Pues no dude que el futuro de la industria y el comercio, ciertamente el futuro de nuestra civilización, depende del instinto creativo y del talento innovador de todas las personas.

A tomar decisiones se aprenderá con la práctica, durante el trabajo, parcialmente de los profesionales expertos en la actividad de que se trate, y parcialmente mediante la experiencia personal. Según vaya adquiriendo experiencia, se sentirá cada vez más capacitado para actuar con mayor seguridad y rapidez, aunque —como en todos los campos de la actividad humana que valen la pena— siempre le quedarán cosas por aprender. Podemos ampliar constantemente los límites de nuestro interés, tanto por aumentar los beneficios como por placer. El trabajo ha de ser la desembocadura principal de su talento natural formado con la educación recibida. Pero un programa razonable de autoperfeccionamiento, que se base en una evaluación realista de sus aptitudes, de sus intereses y de su temperamento, le servirá para mejorar el rendimiento en su trabajo y enriquecer su vida privada.

Hemos de llegar ahora a la conclusión de que su capacidad intelec-

tual tiene, como la de todos, puntos fuertes y puntos débiles. Por consiguiente, utilice este conocimiento de sí mismo con el fin de sentar los cimientos sobre los que levantar el edificio de su mente, empleando para ello los principios expuestos en este libro. Vuélvalo a leer por lo menos dos veces. No espere demasiado ni intente demasiado poco. Para animarse cuando el camino se le haga difícil, recuerde el viejo proverbio que dice: «Dios ayuda a los hombres que perseveran».

SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS

«¿Quién va a la calle Balboa?»

Bernabé Barquero es el bombero. Bernardo se apellida Borrás. Barto Barroso va a la calle Balboa.

N.º del taxi:	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Nombre:	Bruno	Bernabé	Barto	Benito	*Bernardo*
Apellido:	Beltrán	Barquero	Barroso	Barbero	Borrás
Profesión:	Barbero	*Bombero*	Banquero	Barquero	Bodeguero
Esposa:	Berta	Beatriz	Bárbara	Brígida	Benigna
Destino:	c/. Berceo	c/. Burdeos	*c/. Balboa*	c/. Bolonia	c/. Borneo

Por las pistas 2, 4, 6, 7 y 11, sabemos: el marido de Bárbara entra en el tercer taxi; el último taxi va a la calle Borneo; el barquero sube al cuarto taxi; Bernabé, al segundo; y el Sr. Beltrán, al primero. El resto del rompecabezas se puede resolver combinando las pistas y eliminando posibilidades.

Usted sabe que el barquero está en el cuarto taxi; por lo tanto, el Sr. Barroso (pista 16) debe estar en el tercer taxi. Y si está ahí, Brígida tiene que ser la esposa del hombre que ha subido al cuarto taxi (pista 10).

El paso siguiente consiste en enlazar las pistas 5 y 9. Beatriz, esposa del Sr. Barbero, vive en la calle Bolonia; por consiguiente, el único sitio donde encajan esas pistas es el taxi número dos.

Viene a continuación la pista 12. El Sr. Barbero debe haber subido al cuarto taxi, puesto que no hay otro lugar donde no hayamos encontrado todavía un apellido y un destino.

Lógicamente, a esa pista le sigue la 14. En vista de que el barbero vive en la calle Berceo (pista 13) y de que está tres taxis por delante del de Benito (pista 15), el único sitio donde puede hallarse el barbero es en el primer taxi. Por lo tanto, Benito se apellida Barbero.

Como Benigna está casada con el bodeguero (pista 8), deducimos

por eliminación que el taxi número cinco es el único lugar donde coinciden esos dos datos.

Y por eliminación también, el taxi número tres se adapta ahora a la pista 3 (Barto es banquero).

Y por último, para acomodar la pista 1, sólo nos queda el taxi número 1.

Lo que hace falta en un alto cargo

La respuesta de 120 directores ejecutivos británicos fue ésta:

Clasificación de los atributos más valiosos en el nivel superior de gestión empresarial	Atributo desarrollado principalmente por el trabajo académico	Atributo desarrollado principalmente por el trabajo profesional
1. Capacidad para tomar decisiones	1	9
2. Liderazgo	0	9
3. Integridad	1	6
4. Entusiasmo	1	6
5. Imaginación	1	6
6. Buena disposición para trabajar arduamente	3	3
7. Capacidad analítica	7	2
8. Comprensión hacia los demás	0	9
9. Capacidad para detectar oportunidades	1	8
10. Capacidad para salir airoso de situaciones desagradables	0	9
11. Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios	1	9
12. Buena disposición para asumir riesgos	0	8
13. Espíritu emprendedor	1	4
14. Aptitud para hablar con claridad	4	5
15. Sagacidad	1	9
16. Capacidad para administrar eficientemente	1	9
17. Mentalidad abierta	2	6
18. Capacidad para acomodarse a las circunstancias sin ceder en sus aspiraciones	3	4
19. Buena disposición para trabajar durante muchas horas	3	3
20. Ambición	2	5
21. Rectitud	3	5
22. Capacidad para escribir con claridad y estilo	9	1
23. Curiosidad	4	3
24. Soltura con los números	7	2
25. Capacidad para pensar en abstracto	7	2

Ejercicios de pensamiento lógico

1. De las cuatro afirmaciones, la primera o la última tiene que ser cierta; pues las dos a la vez no pueden ser falsas. Por consiguiente, el pintor es el Sr. Carpintero o el Sr. Albañil.

Dado que las afirmaciones segunda y tercera deben ser ambas falsas, el Sr. Albañil es el carpintero; el Sr. Carpintero, el pintor, y el Sr. Pintor, el albañil.

2. Cada peluquero ha de cortarle el pelo al otro. El cliente eligió al que le había cortado correctamente el pelo a su competidor.

3. El loro era sordo.

4. Entre el 97 % de las mujeres, si la mitad se pone un arete pendiente de cada oreja y la otra mitad no lleva ninguno, la suma da el mismo número que se contaría si todas tuviesen uno. Y entonces, pensando que las 800 mujeres sólo llevan un arete de adorno en sus orejas, hay en total 800 aretes.

5. Los dos trenes avanzan cada uno en dirección al otro, el de la izquierda viene a 80 kilómetros por hora y el de la derecha a 120. Entre ambos, recorrerán en una hora la distancia de 200 kilómetros que les separa. Por lo tanto, se encontrarán al transcurrir ese lapso de tiempo. El avión da vueltas sobre ellos a 160 kilómetros por hora, primero hacia adelante y luego hacia atrás, hasta que los dos trenes se juntan. En consecuencia, el vuelo a esa velocidad dura una hora. Con esta reorganización de las relaciones que aparecen en el planteamiento del problema, usted hallará la solución sin más explicaciones.

Piense y acierte (2)

1. Lleva el gato al coche y vuelve con las manos vacías.
2. Lleva a Sara al coche y vuelve con el gato.
3. Deja el gato en casa y lleva a Carlos al coche.
4. Vuelve con las manos vacías y lleva el gato al coche.

Piense y acierte (4)

a) ¿Qué edad tiene el capitán de barco? 52 años.
b) ¿Cuál es la nacionalidad del pasajero que juega al fútbol? Holandesa.

Profesión:	Ingeniero	Maestro	Periodista	Cantante	Capitán
Nacionalidad:	Holandesa	Italiana	Británica	Alemana	Francesa
Edad:	40 años	24 años	32 años	21 años	52 años
Deporte:	Fútbol	Natación	Balonvolea	Atletismo	Balonmano
Destino:	Birmingham	Manchester	Londres	Newcastle	Plymouth

He aquí una forma de resolver el problema:
Lea los datos del 1 al 14 por orden.
Céntrese en las pistas que sólo permiten una respuesta. Es decir:

1. El ingeniero ocupa el asiento del extremo de la izquierda.
2. El pasajero que practica el balonvolea va sentado en el medio.
14. El ingeniero se sienta al lado del italiano.

Busque después los datos que sólo tienen dos respuestas posibles. Es decir:

11. El pasajero francés va sentado al lado del alemán.

Si usted coloca al francés en el centro y al alemán a su derecha, comete un error. Puede avanzar, pero no será capaz de completar todo el problema.

En cambio, si sitúa al alemán en el extremo de la derecha y pone junto a él al francés, acertará y podrá continuar lógicamente; pues se halla ahora con que los otros datos sólo tienen una respuesta. Es decir:

3. El inglés es el periodista.
7. El jugador de balonmano es francés.
8. El pasajero holandés se dirige a Birmingham.
13. El pasajero de 24 años de edad se sienta junto a la persona que viaja a Birmingham.

Encuentre ahora otros datos que, como antes, sólo tienen dos respuestas posibles. Es decir:

5. La natación es el deporte del maestro.

Si usted sitúa al maestro junto al ingeniero, acierta y puede avanzar lógicamente. Pero si lo pone en el extremo de la derecha, se equivoca y será incapaz de resolver el problema. En tal caso, será preciso que vuelva a este punto y tome la otra alternativa.

Si al maestro lo ha colocado al lado del ingeniero, prosiga entonces con lógica y busque otros datos que sólo tengan una respuesta:

10. El punto de destino del pasajero que practica el atletismo es Newcastle.

Queda ahora un espacio en blanco en los deportes, así que por la información dada al principio del problema:

El pasajero holandés debe ser el hombre que juega al fútbol.

6. El capitán de barco viaja a Plymouth.
4. El cantante tiene 21 años de edad.
9. El pasajero que se dirige a Londres tiene 32 años de edad.
12. El pasajero de 40 años de edad se sienta al lado de la persona que va a Manchester.

Por consiguiente, el capitán de barco tiene 52 años de edad.

El misil perdido

Este problema, utilizado en unos exámenes para la selección de aspirantes a oficiales del ejército, se publicó el año 1973 en la prensa británica como parte de una campaña de propaganda destinada a cubrir vacantes en los cuadros de mandos. Un periodista llamado A.J. McIlroy, que no había recibido ninguna formación castrense excepto de segunda mano, por así decirlo, adquirida al informar a su periódico de las operaciones militares en el Ulster y en algunos otros países, presentó el plan siguiente.

El plan de McIlroy

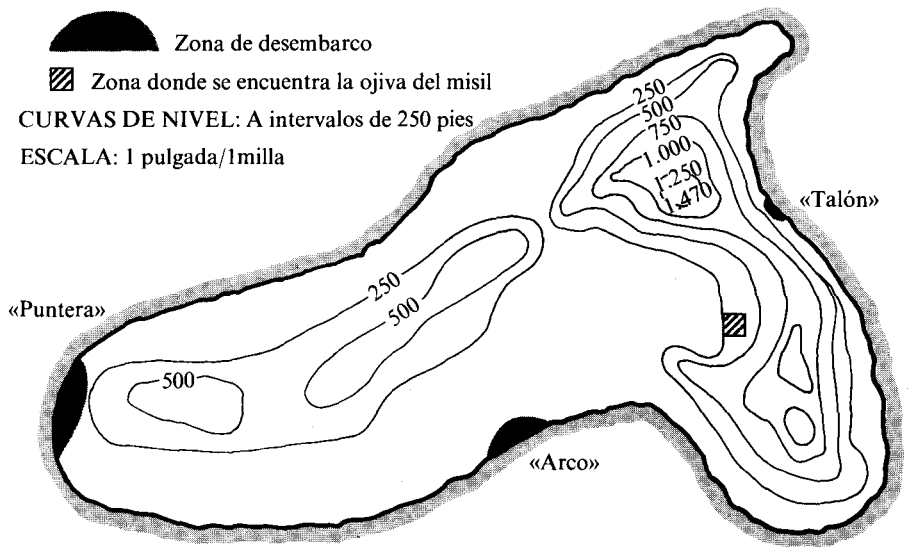
«Desembarcaría con mis hombres en el oeste, en la "Puntera", y tomaría por tierra la buena ruta meridional para ir hasta la zona de búsqueda, donde llegaríamos alrededor de las 17:30 (según los cálculos basados en las cifras establecidas en el test), con más de 60 minutos de ventaja sobre la hora en que se espera que el submarino enemigo alcance el litoral de la isla "Zapato" (a las 18:45 de la tarde).

(El test dice que las lanchas sólo podrán venir a una velocidad de 2 mph. Por el sur, la ruta terrestre más fácil se podría recorrer a 4 mph. y las demás a únicamente 3 mph. Los acantilados del nordeste se pueden escalar a una marcha de 300 pies por hora.)

»Mi plan de actuación evitará tanto el riesgo que entraña que un grupo mal equipado se ponga a trepar por los acantilados del "Talón" como los retrasos y la fatiga que les supone atravesar 7 millas de mar agitado remando desde la posición de fondeo del buque mercante que efectúa el acercamiento hasta la costa del "Arco", el punto señalado para el desembarco en el sur.

»Yo contaba con otros planes alternativos que incluían dividir la unidad bajo mis órdenes y atacar al enemigo, pero los he descartado por tres razones sustanciales:

Boceto de mapa



»1. El comandante del submarino sabía que lo habían detectado; por lo tanto, quedaban muy pocas probabilidades de coger por sorpresa al destacamento de desembarco. Por otra parte, no se conocía con seguridad qué lugar elegirían para desembarcar.

»2. El destacamento de desembarco que sale del submarino estará mejor armado que nosotros, pues nuestras escopetas y pistolas de calibre 0,38 son más propias para la defensa que para operaciones de ataque.

»3. Un enemigo capaz de alterar de ese modo la trayectoria de un cohete en vuelo, dispondrá de medios para localizar con exactitud la posición donde ha caído la ojiva de cabeza. Esto me obliga imperativamente a conseguir que mis tropas aprovechen la ventaja de tiempo que tienen ahora para llegar los primeros a la zona de búsqueda y encontrar cuanto antes la ojiva perdida.»

El punto de vista de un experto

W.F.K. Thompson, general de brigada con destino en el Ministerio de Defensa y corresponsal del *Daily Telegraph,* escribió al respecto: «Nuestro candidato ha cumplido las principales finalidades del test, que son: comprobar si un aspirante a oficial del ejército es capaz

de distinguir los factores fundamentales que entran en una situación dada y ponderarlos de manera que llegue a perfilar un plan de acción lógico.

»Se ha dado cuenta de que, aunque el tiempo está de nuestro lado y el enemigo sólo alcanzará la costa cuando empiece a anochecer, tiene en contra la casi absoluta certeza de que vendrá mejor armado. Por consiguiente, es esencial que seamos los primeros en llegar al sitio donde ha caído la ojiva del misil.

»Dado que el enemigo tiene capacidad tecnológica para desviar la trayectoria del cohete, nuestro candidato ha considerado que conocerán sin duda tan bien como nosotros la posición exacta donde se halla, y esta deducción es según mi opinión absolutamente correcta.

»Yo creo que nuestro candidato está bien cualificado para pasar a las pruebas siguientes que exige el Tribunal de Selección de Oficiales del Ejército. Se incluyen en ellas tests de aptitudes para colaborar en análisis de grupo y para expresar con claridad los puntos de vista, tanto verbalmente como por escrito, y demostraciones prácticas de que se posee un espíritu de liderazgo eficaz en la resolución de problemas reales.»

Un problema de opción

A pesar de la gravedad de la situación, el mecánico de a bordo tuvo la presencia de ánimo suficiente para decidirse a examinar de nuevo y punto por punto toda la lista estándar de control de averías que llevaba en el avión. Los motores volvieron a funcionar cuando el aparato estaba a 244 metros de altura.

Inventos o perfeccionamientos

1. Al comienzo de la década de 1930, un joven diseñador inglés, llamado Carwardine, se puso en contacto con la empresa Herbert Terry con el propósito de que construyesen una lámpara de sobremesa aplicando los principios de la articulación a tensión constante del brazo humano. La empresa aceptó su propuesta, y el resultado fue la lámpara llamada de codo o con contrapeso en ángulo. Este utensilio se fabrica desde entonces apenas sin modificaciones, exceptuando los detalles y acabados.

2. Las tachuelas y otros elementos reflectantes embebidos en las carreteras.

3. Los aviones «Spitfire».
4. Clarence Birdseye estaba de vacaciones en Canadá cuando vio unos salmones que se habían congelado de forma natural entre hielo y luego se descongelaron para consumirlos. Una vez cocinados, se asombró del sabor a pescado fresco que tenían. Captó la idea y así nació entonces el próspero sector de los alimentos congelados.
5. Podrían haber sugerido el principio de las suspensiones independientes.
6. El movimiento de perforación que siguen las lombrices de tierra ha sugerido un nuevo método de laboreo de minas que se halla hoy en explotación comercial.
7. En el Jardín Botánico de Edimburgo hay una placa conmemorativa dedicada a la flor que inspiró el diseño del Palacio de Cristal.
8. Sir Basil Spence, el arquitecto de la catedral de Coventry, estaba pasando distraído las páginas de una revista de historia natural cuando vio una fotografía con la ampliación del ojo de una mosca, y esto le dio las líneas generales para el trazado de la bóveda.
9. El motor lineal.
10. La junta articulada de rótula esférica.